

BONUSSYSTEM - vilka risker kan man peka på?

Översättning, senare komplettering och revidering Håkan Södersved
efter originaluppsats av Joyce Orsini

Ekonomisystem i våra olika typer av organisationer hanterar siffror och räknar fram överenskomna nyckeltal till grund för uppföljning och styrning. I svenskt management har under 90- och 2000-talet kopiering av skadliga bonussystem (modell USA) blivit allt vanligare. Under den snabbt fallande IT-marknaden och finansiella kraschen 2008-09 och motsvarande fallande aktienivåer är det tillåtet att framställa kritik mot dessa siffer- och kvotbaserade kompensationsystem.

Det kan vara skäl att lyfta fram en vetenskaplig kritik mot osunda bonussystem, eftersom de har en tendens till att skapa löneinflation och ökade lönedifferenser i jakt på chefer – som om det vore brist på duktiga ledare.

Här presenteras fyra typer av bonus: tack-, komplement-, incitaments- och riskbonus. Den tredje kallas med engelsk term för *incentives*, en vanlig term bland högre chefer. Dessa bonus är de mest skadliga. De skapar skadliga svängningar i våra långsiktiga affärsprocesser. De påverkar vår BNP-utveckling. Oskälig bonus upplevs som oetisk bland löntagare som kan bli varslade utan kompensationer inför julleddighet eller semester.

1. Tack-bonus

Det förekommer individuell, gruppbaserad och kollektiv bonus. En enastående personlig prestation eller ett förslag kan ge en personlig engångsbonus från tusenlappar upp till flera hundratusen kronor. Ett framgångsrikt projekt kan förknippas med bonustillägg om en grupp lyckas ovanligt bra med tidsplanen, kvaliteten eller innovationsresultatet. De anställda kan kollektivt vid bokslutet få del av överskottsvinst som inte kunnat budgeteras in som lön i verksamhetsplanen. Detta är mycket skäligt så länge bonusmängden inte skapar avundsjuka på avtalsmarknaden som i sin tur leder till krav på kompensation i andra branscher. När kompensationskrav uppstår i offentlig sektor med större andel anställda än i den privata sektorn – utan motsvarande produktivitetsökning – uppstår en stark nationell löneinflation.

Utebliven individ- och gruppbonus

Företag tar inget ansvar för att människor ska ha/få jobb på en viss ort. I stat, landsting och kommun finns inte heller längre vare sig ett samhällsättagande eller förmåga i detta avseende. (Ett visst undantag utgör utflyttning av statliga verk vid försvars- eller industrinedläggningar - men sällan har personalen följt med - d.v.s. anställningen upphör för de flesta.) I samtliga fall använder man friställning av överskottspersonal som reglermekanism när ekonomin tryter, "vi har inte råd" - alltså uteblir Tack-bonusen till vanliga löntagare. Pensionärer, studerande, sjuka eller barn har veterligen inte lyckats komma åt andra bonussystem än t ex aktier, premieobligationer, skraplotter, stryktips, lotto och bingo. De senare med mycket låg chans till vinst (=hög långsiktig risk) och i många fall spelberoende som följd. Olika typer av spelsystem kräver en annan redogörelse.

2. Komplement-bonus

Denna grupp av bonus har använts internationellt för att öka den verkliga lönesumman till högre chefer och viktiga nyckelpersoner för att utåt mot vanliga löntagare och medborgare kunna redovisa 'normala rimliga' lönenivåer i tillgänglig redovisning. Bonusen grundar sig på tron att cheferna och nyckelpersoner driver frågorna bättre och hårdare om de får extra godis i lönekuvertet – modell Pavlovs hundar – med godis som belöning vid inkallning med ringklocka. Det är också lättare att förmå styrelsen att dela ut 20 % av överskottsvinsten som bonus än att höja löner och 'oroa arbetsmarknadens parter'.

I Sverige med oskäligt hög marginal- och fastighetsskatt kan man förstå att denna form av bonus blivit allt vanligare med hög löneinflation i framgångsrika företag som följd. Politikerna är i grunden inga motståndare till dessa kompensationsbonusar eftersom 80-110 % av marginaltillskotten till de höga cheferna omvandlas till nya nyttiga arbetsgivar- och skatteintäkter för behövande stat, landsting och kommun. I en långsiktigt stabil ekonomisk konjunktur vore detta ok, men sådana konjunkturer förekommer inte.

3. Incitaments-bonus eller Incentives

Incentives utgör den stora moroten för VD och hans närmaste nyckelpersoner, t ex konvertibel- och optionsprogram. Det goda syftet är högre produktivitet, vinst, långsiktig tillväxt etc. Det utgör ofta en sista utväg att försöka få fram bättre resultat när innovationerna börjar tryta och nya utvecklingsområden är uteslutna. Prestationslön

har förekommit i många former under 1900-talet. Ackordslön är den mest kända, men det systemet togs bort i början av 80-talet på många företag.

Inom dagens kommunala hemtjänst för sjuka, handikappade och sjukpensionärer är det kvoterade betingssystemet fortfarande etablerat, d.v.s. den kommunala biståndsbedömaren kvoterar månatliga timmar till hemtjänstbolaget som fördelar ut dagens timkvot i korta besöksetapper för påklädning, tvätt, mikrovärmd mat, disk, promenad etc. oberoende av behovet av vård som universitetssjukhusets överläkare har ordinerat för den behövande.

Incentives för chefer var avsedda att bli ett slags ackordslön direkt kopplat till ekonomiskt resultat i kronor för ledningen. Men senare har mätparametrarna blivit allt mer sofistikerade, ända fram till nu då man t o m byter både mätparametrar och mätsystem i allt snabbare takt, så fort de tidigare parametrarna slutar ge bonusutdelning. Optionsprogrammen för framtida tillväxt och vinst i IT-företagen havererade under känd IT-kollaps. År 2008-09 har vi fått uppleva en lavinartad global finansiell kollaps föranlett av finansiella derivat och värderingssystem som mest liknar kedjebrev. Alla arbetslösa betalar samtidigt som branschvisa strejker initieras för ännu högre löner.

Målstyrning med uppsatta mål som grund för bonus har funnits länge. De uppsatta målen kan ibland råka vara för låga och ibland för höga. Kvartalsmålsättningar enligt amerikansk förebild har blivit allt vanligare i Sverige. Tredje kvartalet innehåller både i Sverige (juli) och Europa (augusti) en allt mer utspridd semestermånad och kan rimligen inte ge samma resultat som de andra kvartalen. De flesta exportföretagen drabbas av minskade order både i juli och i augusti. Julens och andra helgers inverkan brukar sällan beaktas i målsättningarna – det blir för komplext. Stressen i jakten på ett bra årsbokslut verkar bestå. Bonusarna uteblir med säkerhet vissa kvartal och det behövs andra mätetal för att ge en ny, mer regelbunden bonus.

Någon har t.ex. satt upp målet att öka försäljningen med 10 % per månad. Sedan inträffar några svaga månader och försäljningsökningen underskrider bonusmålet. Bonusen uteblir. Fler avancerade prestationsmål kan vara

- minskad sjukfrånvaro med 15 %
- minskad personalomsättning med 22 %
- minskade kö- och väntetider med 40 %
- minskad kapitalbindning med 30 %
- ökad försäljning i detaljhandeln med 25 %

I ett företagsklimat där bonus är ett standardverktyg kommer bonus snabbt upp på agendan och dyrbar arbetstid används för konstruktion av bonusprogrammet. Få vågar ifrågasätta det, alltså drivs det igenom.

4. Risk-bonus

Med riskbonus avses här de konstruktioner som skapas för det fall att VD eller annan nyckelperson misslyckas och måste ges sparken. När dessa s.k. fallskärmsbonusar löser ut kan man inte förvänta sig någon förståelse från vanliga arbetstagare/medborgare, vilka kan bli varslade just innan jul eller planerad semester. Att som hög politiker få ledigt i månader med bibehållen offentlig lön faller under denna kategori. Riskbonusen betalas ut för att den högkompetente chefen kanske inte kan få ett nytt lika värlönat jobb. Om han/hon är så kompetent och efterfrågad på den internationella företagsledarmarknaden - varför behövs betalning av en riskpremie när kompetensen befanns vara otillräcklig just för detta självpåtagna uppdrag? När bonus betalas ut parallellt med ett nytt offentligt höglönat jobb smakar det än mer illa.

5. "Att ändå inte bli anställd"-bonus

En av de märkligaste bonuskonstruktionerna är dock miljonersättningar till en planerad nyanställning som chef eller vd som ändå inte kan bli anställd. En slags ångerersättning. Man skulle tro att ett moget samhälle som Sverige inte behöver betala ut riskpengar för att en viss person i urvalsprocessen till slut inte kan anställas pga att denne konstateras vara olämplig för uppgiften. Det är väl grundmeningen med hela processen att inte betala ut några löner innan anställningen de facto sätter igång.

En skälig ersättning för anställningsintervjuer och omkostnader bör ju kunna ges i viktiga fall.

Vad är då problemet med bonusar?

Tack-bonusar och gratifikationer för väl utfört arbete kan anses minst skadliga. Men jantelagen tillåter egentligen ingen större glädje bland kollegerna, så se upp för ett girigare och därmed sämre samarbetsklimat med tiden. Se fenomenet "varför får inte jag nåt - bara lillasyster?"

Företagsbonus till alla anställda kan utvecklas i fem faser:

1. Men va' trevligt! (glädje)
2. Det är hög tid att vi får ut något också! (bekräftelse)
3. Vi undrar om de försöker få oss att jobba hårdare? (skepsis)
4. Undrar vad vi får ut nästa år? (förväntan)
5. Fick ingen bonus pga dåligt resultat! (besvikelse)

För att de anställda inte ska behöva vänta på bonus till bokslutet kanske man informerar i förväg om 'väntad bonus'. Det kan se bra ut kvartal tre men falla tillbaka i kvartal fyra och besvikelsen kan bli stark i fas 5. Vid intervjuer av 27 st VD:ar på 80-talet varade fas nr 1 i två år eller mindre. Efter införandet gick bonusbeloppen ner i 20 av de 27 intervjuade företagen pga naturlig variation. Nio ledare önskade att de aldrig infört bonus och fyra visste inte om de skulle fortsätta.

Förslagssystem på verkstadsgolvet har insiktsfullt plockats bort på de flesta företagen i syfte att få fram en utvecklingsdialog i stället. Men ännu finns förslagssystemen kvar på många håll, med tung byråkrati och långa väntetider. Förväntad bonus blir kanske en besvikelse.

Individuella bonusar som utnämning av 'årets svensk', 'klassens primus', 'avdelningens gladaste person', 'årets idrottsprestation' och liknande väcker lätt löje och genomskådas snabbt av de flesta.

Komplement-bonus till cheferna

Chefer är inte dumma - de är kreativa. De sorteras fram noggrant ur stora populationer. När bonusprogram instiftats gör de snart vad som förväntas av dem i siffror. De driver sina organisationer för att nå sina mål och sin bonus. Men risken ligger i den suboptimering som bonuskonstruktionen skapat. Om ledningen är kompetent och duktig gör den resultat med eller utan bonus, men om det råkar bli en inkompetent ledning blir resultatet dåligt oberoende av höga bonusar.

Exempel på uppfinningsrikedom för att uppnå bonus är

- 'förbättrade' redovisningsmetoder
- längre avskrivningstider för inköp och investeringar
- nedskärning av FoU, utbildning, managementrådgivning (konsulter ut)
- minskade personalförmåner
- upphandling enligt lägsta anbud
- företagsfusioner med risk för att bli övertalig
- risk att inte bli anställd

Triaxandet med avancerade nyckeltal har blivit allt mer komplext, ändå kvarstår aktiemarknadens fundamentala värdesystem: fundamentala p/e-tal, långsiktig volymtillväxt, köpvärd/icke köpvärd etc. Redovisningsskandalerna och den finansiella kraschen på Wall Street i USA bör ses som några av de blottade missförhållandena kring manipulerade finansiella nyckeltal i redovisning. Huvudproblemet är att kortsiktig vinst och kapitalavkastning har prioriterats före långsiktig livskraftig (viability) vinst och välstånd på längre sikt för företag, kunder, aktieägare, anställda och anlitade leverantörer.

Incitaments-bonus eller Incentives

Mycket lite har forskats och publicerats angående brakförlusterna av Incentive-program. Men efter senaste kraschen lär det publiceras 100-tals hyllmeter av facklitteratur ännu en gång. Slutnotan av Enron och Worldcom blev alltså en droppe i havet jämfört med finanskraschen 2008-09. Kanske borde vi också få veta hur det stod till med bonuskonstruktionerna i svenska IT-företag som gick under?

Man kan iaktta vissa symtom i företag/organisationer där starka bonus-incitament är styrande:

- ledningen helt upptagen av att nå uppsatta mål (kassaflöde, orderingång etc.)
- svårt att få normala kundorder utförda (t ex 3G- och bredbandsinstallation)
- minskat eller avbrutet samarbete med viktiga affärspartner (ut med konsulterna)
- färre nöjda kunder (debattinlägg)

Ledningen som drivs av bonus gör klart vad man får och inte får syssla med. Alla idéer och prototyper utanför core business slängs bort. Samarbetsklimatet försämras. Olika åsikter råder om vart man ska gå, därför att ledningen oftast saknar väg och metod för genomförandet av dessa förbättrings- och förändringsprogram. Man saknar till och med sakligt bevis på att förbättring överhuvud taget är möjlig. Sådana mätningar tar för lång tid att genomföra.

Om högsta ledningen inte säkerställt en ny kapabel metod och förändringsstrategi för att uppnå incentive-målen kommer mellanledning och chefer med hög säkerhet att misslyckas med att nå sina mål – med eller utan bonus. Om det vore så lätt, varför gjordes det inte tidigare?

Mest förödande är att många incentive-program indirekt utgår från att människor inte gör sitt bästa utan dessa bonusbaserade mål, d.v.s. ledningen saknar egentligen tillit till sina anställdas förmåga. De flesta anställda vill helst göra ett bra jobb och behålla jobbet. Men misstro och skepsis ökar helt klart bland de anställda med ökade chefsbonusar och fallskärmar till redan högavlönade chefer. Som bäst kanske man gör så att uppsatta submål nås men helhetstänkandet förvrängs och drabbas av incentive-styrningen.

Så vad behövs i stället för bonus?

Kloka samtal kring innovationer och en god långsiktig utveckling är människans viktigaste verktyg. Siffror och mätetal är hjälpredor i utveckling, planering och uppföljning. Idag måste vi utföra ekonomiska, logistiska, tekniska, kvalitativa, miljötekniska mätningar – men de får inte bli våra överordnade arbetsgivare.

De nyaste kvalitets- och mätsystemen för flöden och variation – Lean Six Sigma - gör det möjligt att studera de skadliga effekterna av olika former av bonus på ett bättre sätt.

Frågor om detta ämne kan ställas till: [mailto: expira@expira.se](mailto:expira@expira.se)

Se Utbildning i Lean Six Sigma. www.expira.se

Reviderad utgåva D

I Vällingby 2009-11-24

Håkan Södersved
Lean Six Sigma-utbildare
EXPIRA AB

20-årsjubileum 1 dec. 2009