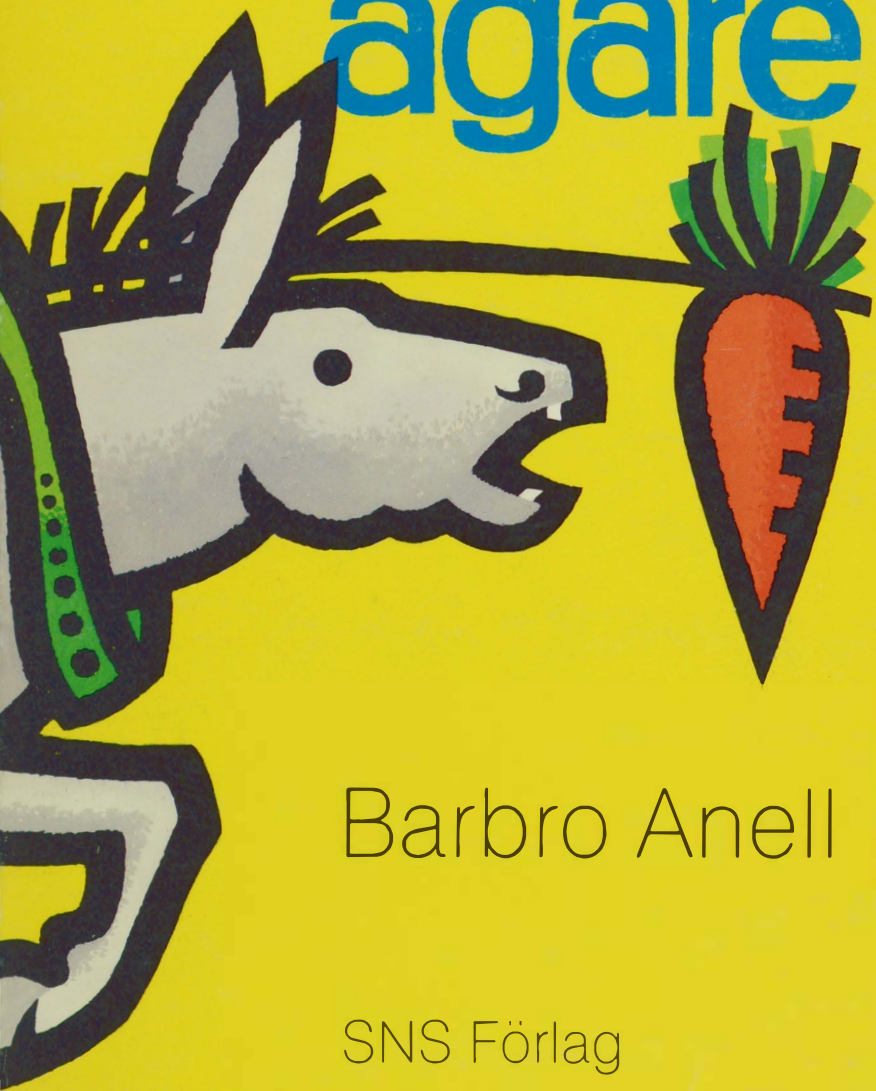


# Anställda ägare



Barbro Anell

SNS Förlag



# ANSTÄLLDA ÄGARE



# ANSTÄLLDA ÄGARE

*Erfarenheter av ägarspridning till  
anställda i svenska börsföretag*

*Barbro Anell*

SNS FÖRLAG

SNS FÖRLAG  
Sköldungagatan 2  
114 27 Stockholm  
Telefon 08-23 25 20

- SNS Studieförbundet Näringsliv och Samhälle  
SNS – (Center for Business and Policy Studies)
- SNS vill sprida kunskap om ekonomiska och sociala förhållanden samt vara ett obundet forum för öppet utbyte av idéer i ekonomiska och sociala frågor mellan personer i näringsliv, politik och offentlig förvaltning, intresseorganisationer, media, universitet och högskolor.
- SNS verkar genom forskning och utredningar, bokutgivning, seminarier och konferenser samt möten i lokala grupper i Sverige och utlandet. Verksamheten finansieras genom medlemsavgifter, företagsabonnemang, forskningsanslag, uppdragsarvoden och bokförsäljning.
- SNS är fristående i förhållande till politiska partier och intressegrupper, men har nära kontakt med universitet och högskolor samt motsvarande forskningsorganisationer i andra länder.
- SNS grundades 1948 som en oberoende sammanslutning av personer i näringslivet med intresse för samhällsfrågor. Organisationen har för närvarande 4 000 individuella medlemmar i 40 lokalgrupper (varav 8 i utlandet) samt ca 135 företagsabonnenter, däribland svenska börsbolag och banker, utlandsägda och kooperativa företag samt statliga företag och myndigheter.

Barbro Anell  
*Anställda ägare*  
1:a upplagan  
1:a tryckningen

© 1989 Barbro Anell och SNS Förlag  
Omslag: Hans Kündig  
Sättning och tryck: Graphic Systems AB, Göteborg 1989

ISBN 91-7150-359-5

# Innehåll

Utgivarens förord .....	7
Författarens förord .....	9
<b>Del I Ägarspridning till anställda i teori och praktik</b>	
1. Vad handlar boken om? .....	13
2. Motiv för ägarspridning .....	16
3. Teorin och praktiken .....	26
<b>Del II Empiriska undersökningar av spridning av ägandet till medarbetarna i svenska börsbolag</b>	
4. En enkätundersökning .....	43
5. Fem fallstudier .....	51
6. Åkermans Verkstad .....	62
7. Svenska Handelsbanken .....	82
8. Volvo .....	104
9. Pronator .....	129
10. BPA .....	152
11. Likheter och skillnader .....	174
<b>Del III Vad innebär spridning av ägandet till de anställda?</b>	
12. Anställdas, ledningens och de gamla ägarnas erfarenheter .....	191
13. Att sprida ägandet till personalen – problem och principer .....	199
<b>Del IV Ägarspridning ur ett vidare perspektiv</b>	
14. Effekter på samhället .....	211
Litteratur .....	217





# Utgivarens förord

Under 1980-talet har olika system för vinstdelning och delägarskap för de anställda fått ökad spridning i många industriländer. I Sverige har utvecklingen på detta område varit i det närmaste explosiv. Det är angeläget att klarlägga motiven bakom denna utveckling och huruvida de olika ägarspridningsprogrammets effekter har motsvarat förväntningarna.

SNS har vid flera tidigare tillfällen varit engagerat i frågan om de anställdas delägarskap i företagen. Sedan 1974 pågår ett forskningsprogram om ägandets roll i det svenska näringslivet, som bl a redovisats i böckerna *Institutioner som aktieägare*, *Ägande och industriell omvandling* samt *Att äga stora företag*. En förnyad inriktning av ägarforskningen på frågor kring vinstandelssystem och delägarskap för de anställda har möjliggjorts genom ett anslag från Svenska Handelsbanken till projektet "Ägarspridning och ägarkontroll i svenskt näringsliv".

Utöver den rent analytiskt inriktade forskning som bedrivs inom ramen för detta anslag har det bedömts som värdefullt att få mer kött på benen om ägarspridningsprogrammets motiv och effekter på olika nivåer i några svenska företag. Barbro Anell, docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm, har till den ändan genomfört den här redovisade undersökningen av ägarspridning till anställda i svenska börsbolag, baserad på enkäter och intervjuer.

Tyngdpunkten har legat på inträngande studium av fem fall, nämligen BPA, Handelsbanken, Pronator, Volvo och Åkermans. Fallstudierna är resultatet av ett omfattande fältarbete, där alla studerade företag generöst ställt bakgrundsmaterial och erfarenheter till vårt förfogande.

Projektet har kontinuerligt följts av en referensgrupp bestående av Rune Andersson, Trelleborg, Claes Beyer, Volvo, Claes Dahlbäck, Investor, Per-Olof Eriksson, Sandvik, Lars Irstad, Programator, Nils Linander, Åkermans Verkstad, Göran Lövgren, BPA och Sven Söderberg, Ratos, med Jan Wallander, Handelsbanken, som ordförande. Referensgruppen har givit viktiga bidrag till projektet genom synpunkter och egna erfarenheter. Den har därtill givit sin egen syn på ägarspridningsfrågorna i ett särskilt policyuttalande. Författaren ensam svarar för i denna bok förekommande synpunkter och värderingar.

Stockholm i september 1989

*Hans Tson Söderström*  
Verkställande direktör i SNS

# *Författarens förord*

1980-talet har utmärkts av stora förändringar i ägarstrukturen i svenska börsnoterade företag. Ägarkoncentrationen har ökat, parallellt med det så kallade institutionella ägandet. Som en följd härav har hushållens direkta aktieäggande minskat i relativ betydelse, trots bolagens åtgärder för att sprida ägandet bland sina anställda.

Det finns många åsikter om hur ägandet bör vara organiserat. I den nyligen publicerade Ägarutredningen (SOU 1989:38) slår man ett slag för ett ökat direkt ägande bland hushållen. Men de svenska skattereglerna missgynnar hushållens direkta ägande i jämförelse med institutionellt ägande som till exempel indirekt ägande via aktie- och allemansfonder. Ett spritt ägande hyllas av många företagsledningar, samtidigt som man också lovordar starka ägare som "kan ta sitt ägaransvar". Det förefaller i vissa fall också som om det ansågs ligga ett speciellt värde i att svenska företag har svenska ägare, samtidigt som svenska företag tillåts och uppmuntras att göra förvärv i utlandet.

Författaren tackar medlemmarna av den referensgrupp som varit knuten till projektet för värdefulla synpunkter liksom kollegerna inom SNS. Ett stort tack riktas också till alla dem i bolagen som medverkat på olika sätt, antingen det nu gällt att ge underlag för de fem fallstudierna eller svara på enkätfrågor. Göran Lövgren, BPA, Jan Wallander, Handelsbanken, Christer Jacobsson, Pronator, Nils Linander, Åkermans och Claes Beyer, Volvo har gjort undersökningen möjlig genom att välvilligt ha öppnat dörrarna till respektive bolag för fallstudierna. Ett varmt tack riktas också till docent Bo Persson, Forskningsstiftelsen Eco, för all hjälp och allt stöd.

*Barbro Anell*



# Del I

## Ägarspridning till anställda i teori och praktik



# 1. *Vad handlar boken om?*

Detta är en bok om erfarenheter av planerad ägarspridning till anställda i svenska aktiebolag. Planerad ägarspridning, i motsats till spontan, tillkommer genom att bolagets styrelse fattar ett beslut om att sprida ägandet till de anställda. Spontan ägarspridning sker genom att anställda i bolaget på eget initiativ förvärvar dess aktier över börsen.

Främst är det de anställdas, företagsledningens och de gamla ägarnas erfarenheter av spridning av ägandet till en bred krets anställda som här diskuteras. Sådan ägarspridning har blivit en allt vanligare företeelse i det svenska näringslivet. Så länge ett positivt börsklimat består och så länge staten inte ytterligare beskattar aktieägandet kommer troligen intresset för medägande, såväl bland bolagens gamla ägare som bland deras personal, att hålla i sig. Frågor om effekterna av ett ökat ägande bland anställda i näringslivet på samhället i stort behandlas översiktligt i ett avslutande kapitel.

Debatten om anställdas medägande har varit livlig utomlands. De som sett övervägande fördelar med en spridning av ägandet tycks ha fått övertaget över dem som sett mer negativt på saken. Denna slutsats kan dras utifrån det faktum, att främjandet av de anställdas ägande fått skattemässiga förmåner i Storbritannien, Frankrike, Västtyskland, USA och Japan med flera utvecklade industriländer (Copeman 1989, Remus 1983).

I Sverige blev frågan om ägarspridning särskilt aktuell mot 1970-talets slut, i samband med det Meidnerska förslaget om inrättande av löntagarfonder. Parentetiskt kan nämnas att så kallade resultatandelssystem eller vinstdelningssystem uppmärksammades i Sverige redan på 1800-talet (Peterson, 1984).

Den svenska sjuttitalsdebatten om löntagares ägande var livlig och ibland förvirrad. Argument för och emot fenomen som löntagarfonder, medarbetarägda företag och vinstdelning korsade varandra, utan närmare preciseringar av begreppens innebörd och sammanhang. Nu är löntagarfonderna ett faktum och stridens vågor har lagt sig. Men utanför löntagarfondssystemet sker en revolution i det tysta. Under 1980-talet har de flesta bolagen på Stockholmsbörsen gjort försök att sprida ägandet till sina anställda. Och enligt vad som rapporteras i affärstidningarna hyser många av de börsnoterade bolag som ännu inte spritt ägandet planer på att göra det.

Det är enbart anställdas medägnande som diskuteras i denna bok. Medägnande används här i betydelsen att den individuella anställda äger en del av det bolag, där han eller hon arbetar. Nuvarande kollektiva löntagarfonder ger inte detta individuella ägande. De behandlas därför inte.

Ägarspridning till de anställda förutsätter inte vinstdelning och vice versa. Vinstdelningssystem, det vill säga arrangemang för att göra de anställda delaktiga av företagets överskott, på liknande sätt som ägarna får del av företagets vinst, diskuteras här bara som ett sätt av flera att finansiera de anställdas ägande. En översikt av det internationella tänkandet på vinstdelningsområdet finns i Estrin, Grout & Wadhvani (1987). Bell & Hanson (1987) behandlar brittiska aspekter på vinstdelning. Vinstdelningssystem diskuteras också i ett par tidigare skrifter från SNS (Skytt & Åsbrink, 1952 och Wredén, 1976).

Medarbetarägda företag kontrolleras av dem som arbetar inom dem. De medarbetarägda företagen – till exempel så kallade arbetarkooperativ – har speciella problem, till exempel med kapitalanskaffning och med att lösa problemet hur den som börjar eller slutar en anställning i det medarbetarägda företaget skall behandlas med hänsyn till ägandet. De har därför heller inte tagits med bland studieobjekten. (Den intresserade hänvisas i stället till Jansson & Hellmark, 1987 och Lindquist & Westenholz, 1987.) ”Management buy-out”, det vill säga att en grupp ledande



personal förvärvar en del av verksamheten inom ett bolag har också lämnats utanför rapporten.

Boken bygger dels på en enkät till svenska börsbolag, dels på fördjupade undersökningar av fem bolag, nämligen BPA AB, Pronator AB, Svenska Handelsbanken AB, AB Volvo och Åkermans Verkstad AB.

## 2. *Motiv för ägarspridning*

Ägandet ger rättigheter och skyldigheter. Ägarna till ett aktiebolag har rätt till en del av bolagets förmögenhet och till att via bolagsstämman, formellt den högsta beslutande instansen i bolaget, utöva inflytande över dess skötsel. Aktiebolagslagens regler tilldelar ägarna endast ett indirekt inflytande över bolagets verksamhet, eftersom bolag skall ha en styrelse. Det är sedan styrelsens uppgift att tillsätta och avsätta verkställande direktör. Ägarnas rättigheter baseras på att de tillskjuter riskkapital. Ägarna får ersättning först efter det att andra intressenter i företaget som staten, leverantörer, långgivare och anställda, erhållit vad som tillkommer dem enligt regler och avtal. Ytterst är det ägarna som bär de ekonomiska konsekvenserna av de beslut som fattas inom ett aktiebolag. Ansvaret begränsar sig dock till det tillskjutna riskkapitalet.

Sett ur existerande ägares synvinkel kan en rad olika motiv finnas för att sprida ägandet till bolagets personal. De kan grupperas i effektivitetsmotiv, kapitalförsörjningsmotiv och ägarskiftesmotiv. Erbjudanden om medägande till de anställda är oftast "sockrade". Momentant och automatiskt försämras då existerande ägares rätt. Men det tycks förutsättas att merintäkterna av ägarspridningen på längre sikt överskrider merkostnaderna, så att den ändå blir en lönsam affär för de gamla ägarna.

Om de anställda i bolaget tillhör ägarkretsen tänkes detta förhållande leda till att bolaget drivs mer effektivt än annars. I effektivitetstankegången ingår också sådana motiv som att skapa förståelse för företagandets villkor och vinstens betydelse för bolagets överlevnad och utveckling bland de anställda. En ökad förståelse för dessa sammanhang antas leda till färre konflikter. I den utländska debat-

ten har det pekats på att ägarspridning till anställda kan minska styrkan i lönekraven och leda till mer flexibel lönesättning, där lönenivån anpassas efter företagets resultat och till lägre pensionskostnader samt till skattelättnader. Sådana motiv nämns sällan av svenska förespråkare för ägarspridning. De har i Sverige snarast tjänat som utgångspunkter för angrepp på ägarspridningstanken från centralt fackligt håll.

För ägare till stora börsnoterade bolag kanske kapitalförsörjnings- och ägarskiftesmotiven spelar en underordnad roll, när det gäller att sprida ägandet. Men för mindre bolag och i synnerhet för sådana som planerar en börsintroduktion kan båda dessa motiv vara viktiga. Den gamle ägaren är kanske också intresserad såväl av att frigöra en del av det kapital som låsts i bolaget som av att undandra sig fåmansbolagsreglerna, utan att släppa in kompletta främlingar i ägarkretsen. De anställda hör ju, på sätt och vis, till familjen. En spridning av ägandet till de anställda kan undantagsvis vara ett sätt för de gamla ägarna att på ett smidigt sätt avveckla ett företag i kris.

Slutligen kan det också ha funnits ett ideologiskt motiv bakom den ägarspridning som ägde rum mot slutet av 1970-talet och början av 1980-talet, nämligen att ge alternativ till de kollektiva löntagarfonderna.

För företagsledningen kan motiven bakom insatser för att sprida ägandet till de anställda också grupperas i samma tre kategorier, nämligen motiv som har att göra med föreställningar om samband mellan medägande och effektivitet i vid bemärkelse, motiv som har att göra med bolagets kapitalförsörjning och motiv som har att göra med ägarskiften. Exempel på motiv av effektivitetskaraktär kan vara att medägande förutsätts höja produktiviteten genom att medföra lägre personalomsättning, lägre korttidsfrånvaro, högre kostnadsmedvetenhet, större intresse för produktivitetshöjande förändringar, större vilja att samarbeta för att höja den gemensamma inkomsten och större lojalitet till och identifikation med företaget, än annars. Till effektivitetstanken räknas också sådana motiv som att det är rättvist att

de som skapar ett överskott också skall få del av det. Att företagsledningen ansett sig mer eller mindre tvingad att sprida ägandet till de anställda, därför att konkurrenterna redan gjort det, hör också till denna motivkrets. Missnöjda anställda antas vara mer benägna att sluta sin anställning än nöjda anställda.

Ett annat motiv av detta slag som inte nämns så ofta i debatten kan vara att ägarspridning till de anställda kan ses som en billig lösning för bolaget när det gäller att belöna de anställda ekonomiskt. De lönehöjningar som måste till för att ge en anställd ett rejält nettotillskott i plånboken ses med nuvarande skattesystem som orimliga från kostnadsynpunkt. När det gäller spridning av ägandet står de existerande ägarna som regel för en del av kostnaderna. Värdestegringen på innehavet åstadkoms sedan, förhoppningsvis, via marknaden. Bolagets ekonomiska ställning berörs inte. Sett ur den anställdes synvinkel gör reglerna för beskattning av kapital i jämförelse med beskattning av arbete att möjligheten att bli ägare kan vara intressantare än löneökningar.

I ägarskiftestanken ligger att anställdas ägande både kan hindra och underlätta ett ägarbyte, beroende på företagets situation. De anställda tänkes i det första fallet utgöra en tämligen stabil grupp ägare, som främst solidariserar sig med den sittande företagsledningen. De antas begagna sin ägarmakt för att motverka fientliga övertaganden. Men företagsledningen kan också ha fått en stark ägare med mycket goda insikter i verksamheten genom att medverka till att de anställda blir ägare. Om den sittande ledningen kommer i allvarlig konflikt med de övriga anställda är det tänkbart att de senare använder sin ägarmakt "to throw the rascals out in favor of a raider", som Business Week uttryckte saken (15 maj, 1989).

I det andra fallet kan en spridning av ägandet till de anställda vara en förberedelse för börsintroduktion.

Ett ytterligare motiv för företagsledningen att verka för spridning av ägandet till de anställda kan vara av privatekonomisk natur. Möjligheten att bli mycket rik för en

svensk företagsledare är förknippad med möjligheten att träda in i ägarkretsen, inte med lörens storlek. Att även erbjuda de anställdas flertal att bli ägare kan vara ett sätt att legitimera de tilldelningar av aktier, konvertibler eller optioner som ledningen förhandlar sig till.

Sett ur de anställdas synvinkel kan det i princip finnas två huvudmotiv till att engagera sig som ägare i det bolag där man arbetar – det ena att ägandet kan medföra en förmögenhetsökning, det andra att det ger möjligheter att utöva inflytande över verksamheten. Till dessa två kan också sälla sig ett tredje motiv, nämligen att ägandet i sig, även om det inte ger nämnvärt inflytande eller stor förmögenhetsökning, är psykologiskt tillfredsställande – man känner ”pride of ownership” (Estrin, Grout & Wadhvani, 1987).

## Invändningar mot att sprida ägandet till de anställda

Sett ur de anställdas synvinkel kan en invändning resas framför allt mot den typ av ägarspridning, som innebär tvångssparande i det egna företags aktier, nämligen att den innebär ett alltför stort risktagande. Går det dåligt för företaget, är det inte bara jobben som hotas, utan också besparingarna. Det kan också vara värt att iaktta en viss försiktighet, när det gäller att engagera sig i ett bolag vars aktier inte är noterade, med tanke på problemen dels med värdering av aktien, dels med att åstadkomma en fungerande handel i den.

Samma invändning kan resas mot pilotskolans tankegångar som säger att företagsledaren bör ha en ägarandel i bolaget för att göra sitt bästa. Den företagsledare som bundit upp hela sin förmögenhet i innehav i det bolag, där han är anställd och kanske till och med tagit stora lån för att finansiera sina förvärv, tar en stor risk. Bolaget kan ju drabbas av motgångar, utan hans förskyllan. Alla piloter har inte heller förmånliga avtal om avgångsvederlag, så

kallade "golden handshakes" eller "golden parachutes", som kan rädda dem om det skulle gå riktigt illa. Skyddsme-kanismer finns dock i form av så kallade återköpsgarantier, men dessa fungerar ju inte om aktierna förvärvats vid ny-emission.

Ur företagsledningens synvinkel kan en invändning resas mot en spridning av ägandet till personalen som ger den stor makt. Det medarbetarägda företaget har visat sig vara ett svårskött pastorat för ledningen.

Förhoppningen om att de anställda skulle bli mer be-nägna att acceptera strukturella förändringar i bolaget, om de hade ett ägarintresse i det, kan visa sig missriktad. De anställda kan istället använda sin ägarmakt till att blockera impopulära beslut, till exempel om krympningar av verk-samheten. Och, som sagt, de kan också i vissa situationer tänkas begagna den för att avlägsna företagsledaren.

Ur redan existerande ägares synvinkel kan invändas att en spridning av ägandet till de anställda kan visa sig olön-sam. Tar man miste beträffande de positiva effekterna på lönsamheten av en spridning av ägandet till de anställda har man bundit ris åt egen rygg: Dels inträffar en utspädning av förmögenhet och vinst, dels kan de gamla ägarna råka ut för en direkt minskning av den vinst de annars hade kunnat göra anspråk på, om de anställdas ägande har finansierats genom vinstdelning. Beslutet är också svårt att återkalla.

En annan invändning som riktats mot breda ägarsprid-ningsprogram är att bolagets resultat i första hand är av-hängigt av beslut som fattas av en liten grupp, till exempel finansförvaltarna eller av omständigheter som ligger helt utanför bolagets kontroll, exempelvis dollarkursen. Men poängen är ju att få medarbetarna att göra sitt bästa för bolaget.

I Sverige har dessutom arbetsmarknadens centrala parter haft en negativ inställning till medägande och vinstdelning. SAF verkar nu ha övergivit denna ståndpunkt, men den har inte övergivits av LO-sidan. Den fackliga kritiken mot med-ägande från centralt håll bygger på att det fackliga in-flytandet över lönesättningen minskar och den solidariska

lönepolitiken åsidosätts. De anställda sägs bli mer beroende av företagets verksamhet, vilket betyder dels att de utsätter sig för ekonomiska risker, dels att möjligheterna minskar till mobilisering vid konflikt. Men Metall råder ändå verkstadsklubbarna att inta en neutral hållning och inte ge medlemmarna några råd om hur de skall handla. Det är varje enskild medlems sak att fatta beslut om han eller hon skall köpa aktier och konvertibler eller inte.

Vinstdelning anses strida mot den solidariska lönepolitiken och ge dålig inkomsttrygghet. Den enskilde arbetaren anses heller inte ha någon möjlighet att påverka eller kontrollera det resultat som vinstdelningen grundar sig på, samtidigt som utfallet av traditionella lokala löneförhandlingar kan försämrats. Vidare kan möjligheterna att förbättra de lågavlönades situation minska. Möjligheterna att göra lönejämförelser mellan arbetare vid olika företag försvåras också (Metall, 1988).

## Former för spridning av ägandet till de anställda

Huvudvägarna när det gäller spridning av ägandet är genom nyemission av aktier, genom försäljning av redan emitterade aktier eller utställande av köpoptioner på sådana, utgivande av konvertibla skuldebrev (konvertibler) och skuldebrev med teckningsoptioner.

En köpoption ger innehavaren rätt, men inte skyldighet att på vissa villkor köpa aktier i ett företag till i förväg fastlagt pris. En konvertibel är ett lån som på vissa villkor kan, men inte måste, konverteras till aktier i företaget. Också här är priset på aktien (konverteringskursen) fastställt från början. En teckningsoption ger innehavaren rätt att på vissa villkor teckna nya aktier i företaget. Teckningskursen är även i detta fall fastlagd, när skuldebrevet ges ut. Andra, mer sofistikerade sätt att sprida ägandet förekommer också.

Det är bara genom förvärv av aktier som inträde vinnis i

ägarkretsen. De övriga fallen representerar bara möjligheter att bli ägare och de medför heller inte de rättigheter och skyldigheter som är förknippade med ägandet.

Nyemissionen innebär en förstärkning av företagets riskkapitalbas. Samtidigt minskar de gamla ägarnas andel av företagets egna kapital. Beroende på vilken emissionskurs som sätts kan en utspädning av substansvärdet per aktie uppstå. Vinsten skall också delas på fler aktier än förut. Beroende på emissionens storlek och röstvärdet på de nyemitterade aktierna kan de gamla ägarnas maktposition försvagas. Om bolagets aktier inte är föremål för regelbunden handel kan problem uppstå med värderingen av dem vilket försvårar köp och försäljning.

Svenska aktiebolag får inte äga egna aktier. Försäljning av redan emitterade aktier och utställande av köpoptioner på sådana innebär därför en affär mellan redan existerande ägare och de anställda, vilken bolaget som sådant står utanför.

Utgivande av konvertibla skuldebrev och skuldebrev med teckningsoptioner till anställda innebar förut ofta en billig finansieringsform för bolaget, eftersom skuldräntan kunde sättas lägre än gällande marknadsränta. Under senare tid har dock praxis ändrats härvidlag. Jämfört med aktiemissioner innebär utgivandet av skuldebrev en fördel för bolaget, i och med att skuldräntan betalas före skatt, medan utdelningen betalas efter skatt, utom i två undantagsfall. Men när konvertering sker kan utspädningseffekter inträffa, liknande dem som sker vid nyemission.

I beskattningshänseende värderas konvertibeln hos innehavaren till sitt nominella belopp, om den inte är marknadsnoterad. Värdestegringen inträder när konvertering sker.

Skuldebrev med optionsrätt kan ses som två värdepapper. Enligt de gamla skattereglerna värderades teckningsoptionen till noll. Skuldebrevet kunde då snabbt säljas med en avdragsgill realisationsförlust. Vinsten vid försäljning eller utnyttjande av optionen kunde då bli skattefri. Reglerna har nu ändrats så att optionen också åsätts ett värde.



Går det dåligt för bolaget sjunker kursen på dess aktier, medan skuldebrevet behåller sitt nominella värde. Går bolaget i konkurs har skuldebrevsinnehavaren bättre chans än aktieägaren att få igen satsade medel. Skuldebrevets avkastning ligger fast, medan aktiens varierar.

## Hur kan ägarspridningen finansieras?

De fyra huvudsätten att finansiera medägandet är via de anställdas eget sparande, via lån till de anställda, via vinstandelar och via gåvor. Beroende på finansieringssätt och vilka rabatter och andra förmåner som ingår i förvärvsvillkoren, uppstår olika konsekvenser skattemässigt för bolaget och för dess anställda.

Oberoende av finansieringssättet är det flera villkor som måste fyllas för att de anställda inte skall drabbas av förmånsbeskattning. Om de anställda erbjuds delta i en nyemission i ett redan börsnoterat bolag går det relativt lätt att beräkna vilken kurs de bör betala, utan att affären blir föremål för förmånsbeskattning. Om bolaget står inför en börsintroduktion bör en viss tid förflyta mellan tecknings-tillfället och introduktionen. Den onoterade aktiens pris kopplas som regel till en substansvärdering av bolaget, men om det visar sig att kursen på marknaden överstiger det pris de anställda betalade för aktien kan skattemyndigheterna istället utgå från marknadspriset. Får de anställda ett erbjudande om förvärv i samband med introduktionen, finns det också en rad villkor som måste fyllas om man vill undgå förmånsskatt.

Ett sätt att ordna finansiering av köp av aktier med mera i det egna bolaget kan vara via frivilligt sparande. Det skattemässigt gynnade sparandet i aktiesparfonder upphörde 1 april 1984. De aktiesparfonder som inrättades mellan 1981 och 1984 kommer att successivt lösas upp och försvinna. Fördelaktigast skattemässigt när det gäller ägarspridning är idag att spara via en företagsanknuten kapitalsparfond, en allemansfond. Reglerna för hur mycket

fonden får placera i det egna företags aktier varierar, beroende på om den är öppen för allmänheten eller inte.

Ett annat sätt att ordna finansieringen är genom att erbjuda de anställda lån. Aktiebolagslagen innehåller begränsningar i bolagens rätt att låna sina anställda pengar. Undantag kan göras för försök att sprida ägandet till dem. Då måste dock ett antal villkor vara uppfyllda, bland annat är det högsta lånebeloppet maximerat till två basbelopp, minst hälften av de anställda skall anta erbjudandet om förvärv och ingen låntagare får, tillsammans med sina släktingar, ges mer än 500 aktier eller 1 procent av aktiekapitalet. Om lånevillkoren avviker mer än obetydligt från villkoren på marknaden kan skattskyldighet för förmånen inträda.

En vanlig utväg är att bolaget underlättar för de anställda att låna i bank. De förvärvade aktierna kan då utgöra säkerhet för lånet. Detta har dessutom den fördelen med sig för bolaget att de anställda inte snabbt kan sälja aktierna. Det har också funnits fall där bolaget gått i borgen för anställdas lån.

Ett tredje och väsentligt krångligare sätt att ordna finansieringen kan vara genom någon form av vinstandelssystem. I ett vinstandelssystem är avsättningens storlek kopplad till bolagets vinst och inte till den individuella arbetsinsatsen, som exempelvis så kallad resultatlön, resultatbonus eller gruppäckord är. Bolaget har rätt att göra avdrag för belopp som avsätts i vinstandelar som personalkostnad. Vinstandelssystem som förknippas med sparande i aktier är som regel konstruerade så att andelarna blir tillgängliga för lyftning först efter en viss, bestämd tidsrymd. På grund av skattemässiga hänsyn har denna tidsperiod oftast omfattat fem år. Till och med år 1987 var nämligen regeln den att avsättningar, som bands i minst fem år inte belastades med sociala kostnader. Från och med år 1988 skall emellertid sociala avgifter på 27 procent tas ut på uppskjutna vinstandelsavsättningar.

En del företag minskar de anställdas vinstandelar dels med de sociala avgifterna, dels med den vinstdelningsskatt

som försörjer de kollektiva löntagarfonderna med kapital. De anställdas andelar blir i motsvarande mån mindre. I gengäld är vinstandelen pensionsgrundande inkomst för den som inte redan har en lön som är högre än 7,5 basbelopp.

Vinstandelsmedlen förvaltas regelmässigt av en stiftelse som placerar pengarna. Reglerna som styr placeringarna varierar mellan olika bolag – det finns fonder som enbart placerar i det egna bolagets aktier, andra fonder som styrs av minimum- och maximumgränser, när det gäller placeringarna i det egna bolaget och fonder som har en helt fri placering. Reglerna får givetvis betydelse för den anställdes förmögenhetstillväxt och riskexponering.

Stiftelsen måste vara juridiskt fristående från bolaget för att avsättningen skall vara avdragsgill. Flera villkor måste vara uppfyllda för att detta skall gälla. Så måste bland annat de anställda ha majoritet i stiftelsens styrelse. Det får heller inte finnas någon möjlighet för bolaget att låna tillbaka en gång avsatta medel.

Så länge medlen är bundna i fonder hos vinstandelsstiftelsen betraktas de inte som inkomst för den anställda. När de blir tillgängliga för lyftning betraktas de som inkomst av tjänst och beskattas på motsvarande sätt.

Den förvaltande stiftelsen är skyldig att betala förmögenhetsskatt för fondförmögenheten, inkomstskatt för erhållna utdelningar och, i förekommande fall, realisationsvinstskatt vid försäljning av aktier.

Slutligen kan bolaget också ge de anställda aktier som gåva. I den mån de anställda fått aktier som gåva uppstår för dem skattskyldighet för förmånen. Gåvan är inte en avdragsgill kostnad för bolaget.

### 3. *Teorin och praktiken*

#### Teoretiska resonemang kring ägarspridning

Under senare år har allt fler skrifter och artiklar om med-ägarskap bland personalen och ägarspridning till de anställda publicerats, men det saknas trots detta fortfarande en sammanhållen teori om vad ett spritt ägande bland personalen betyder på individ- och företagsnivå. (En litteraturoversikt ges i Sandström, 1989.)

Bidrag till en teori om effekter på mikroplanet får sökas från olika områden. Den organisationsteoretiska liksom den motivationsteoretiska litteraturen ger en del utmärkta byggstenar. Givetvis kan litteraturen om effekter av vinstdelning ge viktiga bidrag till förståelsen av ägarspridningens eventuella betydelse.

Det grundläggande antagandet i litteraturen och i denna rapport är att en spridning av ägandet till de anställda påverkar deras inställning till och agerande i det företag, där de arbetar, så att de handlar på annat sätt än när de inte var ägare och på annat sätt än anställda som inte är ägare.

Denna påverkan kan åstadkommas på tre vägar (Richardson & Nejad, 1986). Den ena vägen är via en förändring i incitamentsstrukturen, det vill säga i de ekonomiska belöningarna för arbetet och sättet att förtjäna dem på. Då incitamentsstrukturen förändras, förändras också agerandet.

Den andra vägen är via en ändring av de icke finansiella belöningarna, till exempel förändrade möjligheter att utöva inflytande över verksamheten genom bättre information om den och upplevelsen av att ha ett mandat som ägare att ge synpunkter. Då dessa förändras, förändras också agerandet.

Den tredje vägen är via en förändring av attityder och

värderingar, till företaget som sådant och till företagande i stort, varigenom också agerandet förväntas ändras.

De anställdas ändrade agerande tänkes sedan ge upphov till en rad effekter, i första hand inom företaget, men i andra hand också på det omgivande samhället. Agerandet tänkes också förändras över tiden, allt eftersom den anställde gör olika erfarenheter av vad medägande innebär. En spridning av ägandet till de anställda startar en inlärningsprocess, både hos enskilda individer och inom det företag, där de arbetar. Därför kan de kortsiktiga effekterna skilja sig från de långsiktiga.

Medägandets konsekvenser tänkes sedan utvärderas av olika intressenter, i det här fallet av de anställda själva, av företagsledningen och av de gamla ägarna. Eftersom intressenterna kan ha olika perspektiv och olika förväntningar på effekter av medägande, kan utvärderingarna och de därpå baserade erfarenheterna av spridningen skilja sig åt. Vad den ena gruppen bedömer som en förbättring, kan den andra gruppen se som en försämring. Ur personalens synvinkel kanske ökad makt åt de anställda är bra, men inte ur företagsledningens.

Motantagandet är givetvis att en spridning av ägandet inte påverkar de anställdas agerande och därför inte får några effekter, vare sig på kort eller på lång sikt.

Diskussionen i detta kapitel kommer att gälla två kategorier av anställda, nämligen ledande personal och övriga anställda.

Två av de grundläggande antagandena om människans natur i ekonomisk teori är för det första att hon har egenlyttiga mål och att hon i valsituationer föredrar mer egenlytta framför mindre och för det andra att hon är rationell, det vill säga försöker minimera kostnaderna för att nå sina mål. (Dessa antaganden innebär inte att osjälviskt handlande är uteslutet. Men det osjälviska handlandet grundar sig på att den agerande anser att det ligger i hans eller hennes intresse att vara osjälvisk.)

Den som äger ett företag och själv leder verksamheten förutsätts sköta företaget på bästa sätt, eftersom det ligger i

hans eller hennes intresse att företagets förmögenhet blir så stor som möjligt. Men vad händer om skötseln av företaget överläts på en anställd? Att en mycket stor del av den samlade ekonomiska verksamheten sker inom ramen för den juridiska konstruktionen aktiebolaget och att en stor del av makten att fatta beslut angående bolagets affärer har delegerats till en professionell företagsledare är ju snarare regel än undantag i utvecklade industriländer.

Ägarnas mål förutsätts vara förmögenhetstillväxt, men den anställde företagsledaren antas inte sträva efter att i första hand tillgodose ägarnas intressen, utan sina egna. Han kanske premierar omsättnings- och organisationstillväxt framför lönsamhet i sina beslut, därför att ett större företag innebär högre lön och ökad makt för honom själv (Baumol, 1967, Marris, 1964, Galbraith, 1967). Han kanske underlåter att ta tillvara sådana affärsmöjligheter, som kan ge antingen hög vinst eller stor förlust, därför att han kommer att få ingen eller en obetydlig del i vinsten, men fullt ut kommer att hållas ansvarig för förlusten. Han kanske låter företaget bekosta en del av hans privata konsumtion (Williamson, 1964).

Den enda restriktionen företagsledaren egentligen behöver ålägga sig, enligt detta synsätt, är att inte utyttja sin ställning till den grad att ägarna blir så missnöjda att de byter ut honom eller säljer aktierna till nya ägare, som också kan antas vilja ersätta honom.

Men innan ägarna drivits till att utnyttja endera av dessa extrema handlingsalternativ är det troligt att de fått vidkännas högst påtagliga förmögenhetsförluster, i jämförelse med det fall företaget skötts med deras intressen för ögonen. För ägarna är det alltså en negativ lösning att skilja sig från en misshaglig VD, oavsett om det sker genom att han avskedas eller genom att de säljer sina aktier i bolaget. Hur ter sig den positiva lösningen? Hur skall ägarna få företagsledaren att sköta företaget på det för dem bästa sättet?

Problem i samband med boskillnaden mellan ägande och ledning i företaget har diskuterats länge. Adam Smith behandlade frågan i *Wealth of Nations* (1776). Hans slutsats

var att den anställde inte skulle driva företaget lika effektivt som ägaren själv. Slarv och slöseri skulle alltid komma att sätta sin prägel på regimen.

The directors of such /joint-stock/ companies, however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own. Like the stewards of a rich man, they are apt to consider attention to small matters as not for their master's honour, and very easily give themselves a dispensation from having it. Negligence and profusion, therefore, must always prevail, more or less, in the management of the affairs of such a company.  
(Smith, citerad i Jensen & Meckling, 1976.)

Debatten om de ekonomiska konsekvenserna av att ägar-  
nas direkta kontroll över verksamheten i företaget alltmer  
kommit att glida över i en anställd företagslednings händer,  
ju mer spritt ägandet blivit, tog ny fart på 1930-talet. År  
1932 publicerade A.A. Berle & G.C. Means boken "The  
Modern Corporation and Private Property". Den tes de  
båda författarna drev, var densamma som Smiths, nämligen  
att ägarna riskerade att företaget sögs ut av ledningen, utan  
att de kunde ingripa.

The stockholder is therefore left as a matter of law with little more than the loose expectation that a group of men, under a nominal duty to to run the enterprise for his benefit and that of others like him, will actually observe this obligation. In almost no particular is he in a position to demand that they do or refrain from doing any given thing. Only in extreme cases will their judgment as to what is or is not to his interest be interfered with. And they have acquired under the corporate charter power to do many things which by no possibility can be considered in his interest – whether or not they can be considered in the interest of the enterprise as a whole (s. 277).

Nyare forskningsrön som pekar åt samma håll har presenterats av bland andra Larner (1971) och Palmer (1973).

På senare tid har problemet diskuterats i agent- och kontraktsteoretiska termer, där förhållandet mellan huvudmännen, ägarna, och deras företrädare eller ombud analy-

serats (Alchian & Demsetz, 1972, Ross, 1973, Jensen & Meckling, 1976, Demski & Feltham, 1978, Harris & Raviv, 1979, Fama, 1980).

Ägarnas svårigheter uppkommer ur det förhållandet att de inte kan formulera ett anställningskontrakt, som exakt specificerar vad den anställde företagsledaren skall göra eller inte göra i varje upptänklig situation.

Ägarna kan inte heller kontrollera vad deras företrädare gör och inte gör i varje ögonblick. Det är kostsamt att skaffa fram information om vilka beslut som fattas och inte fattas och vilka åtgärder som vidtas och inte vidtas av honom. Än svårare är det att utvärdera om företagsledaren ständigt gör allt som står i hans makt för att tillgodose ägarnas intressen eller ej. Den enskilde småaktieägaren som försöker ägna sig åt sådan övervakning får dessutom själv stå för kostnaderna, men dela de eventuella vinster som en genom övervakningen förbättrad skötsel av företaget för med sig med övriga aktieägare. Stora ägare antas dock ha ett tillräckligt starkt ekonomiskt motiv för utöva kontroll och bestraffa en försumlig ledare (Shleifer & Vishny, 1986, Bergström & Rydqvist, 1989).

Att döma företagsledaren enbart efter företagets redovisade resultat är heller ingen bra utväg för ägarna. Olyckliga yttre omständigheter, över vilka företagsledaren inte har något inflytande, antas nämligen kunna spela in och leda till tvånget att redovisa sjunkande vinster eller rent av förluster. Trots ett dåligt resultat är det inte säkert att företagsledaren misskött sitt uppdrag. Han lade kanske ner stor möda och visade stor skicklighet när det gällde att hantera svårigheterna. Det är till och med möjligt att han var den mest kompetente och mest ägarorienterade bland tillgängliga professionella företagsledare.

En utväg för ägarna har blivit att sofistikera och komplettera kontrollapparaten med en incitamentsstruktur som automatiskt skall leda till att deras och den anställda ledningens syften med verksamheten bringas i överensstämmelse. Med hjälp av aktier och andra finansiella instrument kopplas ledningens förmögenhetsutveckling till företagets.



Att sprida ägandet till företagsledaren eller ledningskretsen i företaget kan ses som ett försök att ersätta den synliga handens styrning med den osynliga. Det är inte på grund av företagsledarens välvilja aktieägarna berikas, utan på grund av hans välförstådda egenintresse.

Om företagsledaren får möjlighet att bli ägare, kommer han också att tänka som en ägare, förefaller vara det antagande som ligger till grund för den så kallade pilotskolan. Å andra sidan, har det hävdats, blir han en mycket stor ägare, får han makt att både säkra sin anställning och ägna sig åt privat konsumtion på bolagets bekostnad, utan att de övriga aktieägarna kan göra något åt saken. Fast om detta påverkar aktiekursen negativt, vilket är troligt, förefaller det rationellt att företagsledaren först avyttrar sitt innehav och sedan konsumerar, för att undvika kapitalförluster.

Resonemanget har hittills begränsats till att gälla enbart företagsledaren. Vad gäller övriga anställda har ägarna överlåtit ansvaret för att få dem att göra sitt bästa för företaget på företagsledaren. En av företagsledarens viktigaste uppgifter är att skapa en organisation som får de övriga anställda att arbeta mot ägarnas mål och att göra det på bästa möjliga sätt. Han ställs då inför samma problem att styra och kontrollera övriga anställdas agerande som ägarna ställdes inför när det gällde hans. De övriga anställda antas ju vara lika intresserade av att tillgodose sina egna intressen på bolagets bekostnad som han själv antogs vara, även om deras möjligheter att göra det är mer begränsade.

Genom tidernas lopp har olika skolor avlöst varandra, när det gällt det normativa tänkandet kring hur verksamheten skall organiseras och hur de anställda skall fås att idogt sträva åt rätt håll. Synen på vad som är en lämplig organisationsstruktur och synen på hur människan fungerar i organisationen har utvecklats parallellt. När det gäller synen på människan i organisationen under 1900-talet har "scientific management"-skolan, med företrädare som W. F. Taylor, den byråkratiska skolan, med Max Weber som förgrundsgestalt, och "participative-management"-

tanken, med D. McGregor som portalfigur, spelat viktiga roller. Dagens tänkande på området syns röra sig mest om betydelsen av en organisationskultur med starka gemensamma värderingar om syftet med verksamheten.

Den roll ledaren tilldelats inom de olika skolorna har varierat. Chester Barnard var en av de första som påpekade att ledaren måste skapa engagemang, (1938). Traditionen från Barnard går igenom i den på senare tid kanske mest lästa och omdebatterade ledarskapsboken "In Search of Excellence" (Peters & Waterman, 1982). Poole (1988) hävdar att beslutet att sprida ägandet till medarbetarna hänger samman med företagsledningens allmänna "style" när det gäller att hantera relationerna till de anställda.

Vad talar för att den anställdes agerande skulle influeras av att han eller hon äger en liten del av det företag, där han eller hon är verksam?

Den anställdes förhållningssätt gentemot en organisation, till exempel ett aktiebolag, antas bero av två slags beslut – beslutet att vara en medlem av organisationen, (the decision to participate), och beslutet att göra en arbetsinsats, (the decision to produce), (March & Simon, 1958). Dessa beslut fattas inte en gång för alla, utan omprövas ständigt i en dynamisk process, under vilken ambitionsnivåer höjs eller sänks, beroende på tidigare erfarenhet av framgång och misslyckande.

Beslutet att bli och förbli medlem av en viss organisation hänger samman med den upplevda balansen mellan bidrag (vad den anställda ger företaget) och belöningar (vad företaget ger den anställda) och med insedda utomorganisatoriska alternativ till den nuvarande anställningen.

För beslutet att avbryta anställningen krävs ett missnöje som är större än den tröskel som subjektivt upplevda kostnader för förändring utgör, plus att ett acceptabelt alternativ existerar. Om missnöjet är tillräckligt stort och alternativ existerar, så kommer den anställda att ta avsked, annars kommer han eller hon att stanna kvar i organisationen och söka efter utvägar att minska missnöjet. Organisationen eller företaget erbjuder andra källor till tillfredsställelse än

att vara produktiv, till exempel gemenskap med likasinnade arbetskamrater och konsumtion på företagets bekostnad. Men en utväg att lindra otillfredsställelsen kan vara att göra en större arbetsinsats – om detta belönas. Så frånvaro av missnöje med arbetssituationen är inget som motiverar till en bra arbetsprestation, snarare förhåller det sig tvärtom, om man får tro March & Simon (1958):

Motivation to produce stems from a present or anticipated state of discontent and a perception of a direct connection between individual production and a new state of satisfaction (s 51).

Bara om ökad produktivitet ses som kopplad till större belöningar, kommer handlingsalternativet att bli mer produktivt att väljas. Handlingar, som belönas, blir utförda.

Hur ser det belöningsystem ut som förstärker ett visst agerande, till exempel att göra en större arbetsinsats? Detta är väl kartlagt inom beteendevetenskaperna. B. F Skinners forskning om positiv förstärkning, (positive reinforcement), har härvidlag varit grundläggande (Skinner, 1971).

Det är viktigt att notera att det ofta är mer betydelsefullt hur belöningen ges, än hur stor den är, absolut sett. Hur belöningen skall ges kan sammanfattas i fem teser, nämligen:

1. Den bör vara specifik, så att den belönade förstår exakt vilket handlande han eller hon blivit belönad för.
2. Den bör utfalla omedelbart efter det belöningsvärda agerandet.
3. Handlingar, värda att belöna, bör ligga inom den agerandes normala handlingsrepertoar – belöningarna får inte gälla enbart exceptionella ansträngningar.
4. Belöningen behöver inte vara materiell. Beröm, erkännande och uppmärksamhet spelar stor roll.
5. Belöningen bör inte följa automatiskt på varje belöningsvärd handling, utan delas ut med oförutsägbara mellanrum, intermittent.

Skinner har kritiserats för att vara manipulationens mästare

re. Detta beror troligen på att hans skrifter missförstås. Belöningar måste inte delas ut av någon annan till den väntande anställde, ungefär som hunddressören delar ut godis till sin hund. Så förhåller det sig inte. Många har arbeten, som i sig är belönande, utan yttre stimulanser. För forskaren kan det vara det vara Aha-upplevelsen, när alla bitar äntligen faller på plats, för möbelsnickaren, när sekretärens lådor glider mjukt utan att glappa eller kärva, för damfrisörskan, när hon fått ordning på ett förstört hår, och så vidare.

Den som kan styra sin arbetsprocess, kan i viss utsträckning också själv styra sina belöningar, genom att han eller hon kan lägga upp arbetet, så att belöningar utfaller. Betydelsen av att utforma arbetsuppgifterna så, att de i sig är belönande, är sedan länge välkänd (se Lawler, 1969).

Denna dualistiska teori om en anställds sätt att förhålla sig till företaget får stöd i annan forskning. Herzberg, Mausner & Snyderman, (1959) har också kommit fram till att vissa faktorer i arbetssituationen leder till tillfredsställelse eller missnöje, men inte motiverar till ökade ansträngningar, (hygienfaktorer). Sådana faktorer är exempelvis lön, personliga relationer på arbetsplatsen och arbetsmiljöförhållanden. Motivationen höjs av andra faktorer som arbetet i sig, erkännande och möjligheter att ta ansvar och göra karriär.

Lönen anses enligt Herzberg, Mausner och Snyderman inte höra till motivatorernas kategori. Men pengar är ett viktigt incitament, fast inte i form av en fast lön. Fast lön hänger samman med en normal prestation, enligt de normer som gäller på den aktuella arbetsplatsen (Weiss, 1987). Det är utsikterna till en ökning av de finansiella belöningarna genom ökad arbetsinsats som motiverar till ytterligare ansträngningar. Ökningarna får heller inte uppfattas som alltför obetydliga, om de skall vara motiverande (Gellerman, 1971).

Sammanfattningsvis utsäger motivationsforskningen i koncentrat att beslutet att producera stimuleras av en viss grad av otillfredsställelse med nuvarande situation, kombi-

nerat med att höjd produktivitet kombineras med ökade belöningar, medan beslutet om att stanna kvar i eller lämna organisationen avgörs av huruvida missnöjet är tillräckligt stort för att starta ett sökande efter alternativ utanför företaget.

Hur skall då medägandet passas in i detta resonemang? Det är tydligt att vad den anställde eventuellt kan vinna genom medägande, nämligen ökad förmögenhet och eventuellt ökat inflytande, inte uppfyller alla kriterier på "rätt belöning" för att vara produktiv. Medägandets vinster för den anställde är alltför lite kopplade till det egna agerandet och de utfaller med för lång tidsfördröjning. Däremot uppfyller de kravet på oregelbundenhet.

Samma kritik kan i viss mån gälla vinstdelningssystem med kontant utbetalning. Det visar sig också ha varit svårt att konstatera några klara samband mellan vinstdelning och ökad produktivitet. Olika forskare har kommit till skilda resultat härvidlag (Blanchflower & Oswald, 1988, Bell & Hanson, 1987, FitzRoy & Kraft, 1987, Conte & Svejnar, 1988, Wright, 1986).

Men det är en sak att arbeta hårt, en annan att arbeta mot rätt mål. I den mån medägande får de anställda att inrikta sina ansträngningar mot att göra bolaget mer vinstrikt är mycket vunnet. "Ökad kostnadsmedvetenhet" nämns ofta som ett skäl bakom spridningen av ägandet. (Dewe, Daun & Richardson, 1988.) Däremot hör man sällan talas om motivet att öka intäktsmedvetenheten.

Däremot kan medägande troligen bidra till att öka tillfredsställelsen i att arbeta i bolaget. Det är alltså mer sannolikt att beslutet att förbli medlem av organisationen påverkas. Om medägande skulle leda till ett ökat engagemang påverkas också beslutet att stanna kvar. Engagemang torde närmast kunna tolkas som en känslomässig bindning till något, i det här fallet bolaget. När den känslomässiga bindningen till en viss sak eller person ökar, begränsas antalet alternativ som tas i beaktande. Så medägande skulle genom att öka tillfredsställelsen och begränsa mängden alternativ knyta de anställda fastare till bolaget.

I ett annat sammanhang har ägares agerande analyserats med begrepp, lånade från A. O. Hirschman (1970), (Hedlund et al., 1985). Ägarna tänkes ha två vägar att uttrycka sitt missnöje med bolagets skötsel – exit (tillbakadragande) och voice (protest). Ju hårdare bindning till bolaget, desto större antas benägenheten vara för att använda sig av protestalternativet istället för alternativet att dra sig tillbaka, om man är missnöjd. De anställda förväntas således bli mer benägna att framföra kritiska synpunkter på företagets skötsel, om de bleve medägare, än annars. Medvetandet om att ha ett mandat som ägare att yttra sig torde förstärka denna tendens. De anställda kan också bli medägare i förhoppningen om att få mer att säga till om. Sviks denna förhoppning kan effekterna av ägarspridningen snarast bli negativa (se Long 1982).

Sammanfattningsvis kan det alltså förväntas att ägarspridning till de anställda har små effekter på de anställdas produktivitet. Däremot kan man förvänta sig att deras beslut om att vara verksamma inom ett visst företag påverkas i riktning mot ökat kvarstannande. Detta ökar i sin tur deras benägenhet att protestera i missnöjessituationer. Detta kan ju vara fördelaktigt även för de ”utomstående” aktieägarna.

## Ägarspridning i praktiken

Det förekommer en del verk om medägande som mest av allt har karaktären av propagandalitteratur, i och med att fördelar med medägande räknas upp, utan empirisk underbyggnad (Kelso & Kelso, 1986, Copeman, Moore & Arrowsmith, 1984).

Den empiriska litteraturen kring spridning av ägandet till de anställda kan delas in i sådana verk, som berör effekterna av att ledningen inlemmas i ägarkretsen och sådana som behandlar en vidare spridning av ägandet till flertalet anställda.

Åtskillig forskarmöda har ägnats åt att besvara frågan

om ett koncentrerat ägande bidrar till att öka företagets effektivitet genom att kontrollägare har bättre möjligheter att övervaka och bestraffa en felande företagsledare (Bjuggren, 1989, Morck, Shleifer & Vishny, 1987, Demsetz & Lehn, 1985). Något entydigt svar på frågan har inte givits.

Däremot finns det vissa resultat som, ytligt sett, tyder på att pilotskolans antaganden skulle vara befogade. Ehrenberg & Milkovich (1987) har i en genomgång av litteraturen om sätten att löna företagsledning och övriga anställda funnit att förändringar i företagsledares belöningar har ett starkt positivt samband med mått på bolagets resultat. "That is, corporate executives' compensation does seem to be at least implicitly structured in a way to provide them with incentives to maximize the economic performance of their firm" (s. 9).

I andra studier har det visats att kursen på ett bolags aktier påverkas positivt av information om att företagsledaren eller ledningskretsen inlemmats i någon form av bonus-system eller i ägarkretsen (Bhagat, Brickley & Lease, 1985, Brickley, Bhagat & Lease, 1985, Tehranian & Waegelein, 1985, Masson, 1971). Men detta behöver inte nödvändigtvis bero på att företagsledningen agerar mer ägarorienterat. Det kan till exempel vara så att företagsledaren känner till att resultatet kommer att förbättras och ser till att bli delaktig i förbättringen på detta sätt, eller så att marknaden uppfattar tillkännagivandet som en signal om att det förhåller sig på detta sätt och diskonterar förbättringen.

Det har gjorts liknande utvärderingsförsök rörande effekterna av de anställdas medägande. Enligt vad som rapporteras i Richardson & Nejad (1985) utvecklades aktiekurserna betydligt bättre för en grupp engelska företag, som infört ägarspridning än för en grupp som inte gjort det under perioden 1978–1984. Delades företagen in i "entusiastiska" ägarspridare – företag som spritt ägandet tidigt och till de breda lagren anställda, "försiktiga" ägarspridare – företag som börjat sprida ägandet sent och i begränsad omfattning, samt "traditionella" företag utan ägarspridning, visade sig skillnaderna bli än mer slående. "Entusias-

terna" visade den högsta värdestegringen under perioden, "de försiktiga" en låg värdestegring före införandet och en högre efter och "traditionalisterna" en lägre värdestegring än både entusiasterna och de försiktiga efter införandet. Studien byggde dock på ett mycket liten grupp företag. Enligt vissa amerikanska erfarenheter skulle aktiekursen snarast utvecklas negativt då det blivit känt att de anställda blivit medägare via "Employee Stock Ownerships Plan" (ESOP). (Fortune, sept. 1989.)

Det är ont om empiriska undersökningar av effekter på bolaget av anställdas medägande. Blasi (1988) har emellertid gjort en grundlig genomgång av de amerikanska erfarenheterna på området. Blasi fann inget stöd för antagandet att medägande skulle påverka bolags resultat positivt. "The same evidence, however, also suggests that the mere fact of employee ownership does not automatically trigger increased productivity or profitability" (s. 231). Men, påpekar Blasi tröstande, resultaten tyder inte heller på att medägande skulle vara negativt för bolaget:

There is no evidence that employee ownership hurts companies. Any claim that modern economic organization requires centralized ownership by individual capitalists or clear domination by managers insulated from absentee owners is simply unfounded (s. 231).

De anställdas deltagande i beslut om verksamheten visade sig istället vara en viktig förklarande faktor till ett förbättrat resultat. Medägande som ger inflytande torde därför kunna ge effekter.

Fogarty & White (1988) fann i en detaljerad studie av fyra företag, i vilka man spritt ägandet genom så kallade Approved Deferred Share Trusts, (ADST), genomgående positiva attityder till detta system. (ADST liknar närmast den svenska modellen för medägande genom vinstdelning.) Försök att mäta effekter på bolagsnivå gjordes dock inte.

Såväl ledning som anställda intervjuades om motiv och erfarenheter. Det visade sig att ledningens primära motiv för att införa en ADST inte var att söka påverka bolagets



lönsamhet. I stället ville man i första hand belöna lojala och värdefulla medarbetare genom att ge dem en del i bolagets växande förmögenhet. De anställda såg medägandet som en form av sparande och majoriteten av dem var mycket positiva till att bolaget hade ett ADST-system. I motsats till ledningen ansåg många av de anställda att systemet påverkade kostnadsmedvetenheten och gav ett incitament till att arbeta mer effektivt.

Litteraturen kring medägande tyder på att medägande inte påverkar ett bolags lönsamhet. Medägande kan däremot ge andra effekter, nämligen ökad lojalitet och förbättrad arbetsmoral (Goldstein, 1978, March & McAlister, 1981, Long, 1982, Russell, 1985), minskad personalomsättning (Long 1978, Marsh & McAlister, 1981). Bättre samarbete mellan de anställda och lägre tolerans för dem som är lågpresterande har också påvisats i några studier (Long, 1978, Russell, 1985). Se dock O'Toole (1979) för en kritisk granskning av effekterna av medägande.



## Del II

Empiriska undersökningar  
av spridning av ägandet  
till medarbetarna i  
svenska börsbolag



## 4. *En enkätundersökning*

För att ge en översiktlig bild av läget bland svenska börsnoterade bolag, när det gällde spridning av ägandet till de anställda, genomfördes en enkätundersökning under våren 1988. Undersökningen syftade till att kartlägga förekomsten av ägarspridning till de anställda bland bolagen, på vilka sätt spridningen skett och företagsledningens erfarenheter av den. Ett ytterligare syfte var att ge en bakgrund till mer djuplodande fallstudier av ägarspridning i fem bolag.

De bolag som avsågs undersökas var svenska bolag, vars aktier fanns noterade på Stockholmsbörsens A1- eller A2-listor per den 31 maj 1988 och som inte hade avregistrerats eller stod inför en avregistrering fram till och med den 30 september samma år. Sammanlagt fanns 126 företag i populationen.

En enkät sändes ut i början av juni, ställd till den informationsansvarige i respektive företag. Enkäten omfattade 12 frågor. Under augusti och september drevs en påminnelsekampanj per brev och telefon. När insamlingsarbetet avslutades, den 30 september 1988, hade svar erhållits från 121 företag. Bortfallsfrekvensen var således mindre än 1 procent. Alla lämnade enkätsvar var dock inte fullständiga, utan det förekom ett visst internt bortfall.

### Undersökningens resultat

Den första frågan som ställdes i enkäten gällde om man från bolagets eller koncernens sida vidtagit några åtgärder för att sprida ägandet till de anställda. Av de 121 bolag, som besvarade frågan, visade sig 96 stycken, det vill säga cirka 80 procent, ha gjort minst ett försök att sprida ägandet.

Tabell 1. *Har man från bolagets/koncernens sida vidtagit några åtgärder för att sprida ägandet till de anställda? (126 företag. Branschgruppering enligt Veckans Affärer.)*

	Ja	Nej	Ej svar	Totalt
Verkstäder	16	3	0	19
Kemisk industri	5	0	1	6
Skogsindustri	4	1	0	5
Övriga företag	27	3	2	32
Fastighets- o byggföretag	13	3	0	16
Handelsföretag	6	0	1	7
Rederier	0	1	1	2
Utvecklingsbolag	7	2	0	9
Förvaltningsbolag	11	10	0	21
Banker	7	2	0	9
Totalt	96	25	5	126

Förvaltningsbolagen visade sig vara den grupp bolag, där det lägsta intresset för ägarspridning fanns, att döma av antalet nej-svar på frågan.

Men i omkring 80 procent av de bolag som besvarat enkäten hade man alltså försökt sprida ägandet. Bland dessa hade 27 bolag gjort mer än ett försök att sprida ägandet. 16 stycken hade använt sig av olika metoder vid olika tillfällen, medan 11 stycken hade hållit sig till en och samma metod, till exempel riktade aktieemissioner eller konvertibelemissioner.

I enkäten frågades också efter motiven bakom beslutet att sprida ägandet. Respondenterna ombads ange vilket motiv som varit viktigast, vilket motiv som kommit i andra hand och vilket som kommit i tredje hand. För varje bolag kunde således högst tre motiv anges. I alla bolag angavs inte så många, utan man nöjde sig med att nämna huvudmotivet.

I de flesta bolagen angavs som viktigaste motiv att skapa engagemang för företaget bland de anställda. Ett annat, ofta angivet viktigaste motiv, var att skapa samhörighet. Uttryck som att skapa "vi-känsla" användes för att illustrera vad som avsågs. Det är tydligt att man inom bolagen

Tabell 2. Första, andra och tredje rangens motiv för att sprida ägandet. (96 företag. 0–3 svar per företag. Antalet svar inom parentes.)

<i>Första rangens motiv</i>	
Skapa engagemang	(53)
Skapa samhörighet	(18)
Del i värdetillväxt	(7)
Sprida ägandet	(6)
Övrigt	(11)
<i>Andra rangens motiv</i>	
Del i värdetillväxt	(24)
Skapa samhörighet	(19)
Skapa engagemang	(12)
Skapa förståelse för företagandets villkor	(7)
Lägre personalomsättning	(6)
Övrigt	(6)
<i>Tredje rangens motiv</i>	
Del i värdetillväxt	(16)
Skapa samhörighet	(6)
Övrigt	(16)

i första hand sett ägarspridningen som ett sätt att öka de anställdas identifikation med företaget.

Skapande av samhörighet angavs också som näst viktigast av ett relativt stort antal företag. Men det näst viktigaste motivet, som det angavs av flest bolag, var att ge de anställda del i företagets värdetillväxt. I några fall nämndes också motivet att skapa förståelse för företagandets villkor, till exempel för vinstens betydelse, och motivet att minska personalomsättningen. De motiv som nämndes i tredje hand skilde sig inte nämnvärt från de tyngre vägande skälen.

Det ställdes också en fråga om man inom bolaget observerat några mätbara effekter av spridningen av ägandet till medarbetarna. Sådana effekter hade observerats i 27 bolag. I elva bolag hade man iakttagit en ökning av produktiviteten och i nio företag ansåg man att personalomsättningen hade minskat. I de kommentarer som gjordes till frågan var det flera av respondenterna, som ansåg att det ännu inte

varit möjligt att observera några effekter, antingen på grund av att ägarspridningen skett så nyligen eller på grund av att de anställda inte blivit fullvärdiga ägare, eftersom i många av de fall där man använt sig av konvertibler, konverteringstiden inte inträtt. I några kommentarer sades att effekterna antagligen var ytterst svårsmätbara och att man därför avstått från mät försök.

Till de bolag, där man uppgivit sig inte ha försökt sprida ägandet till sina anställda, riktades en fråga om motiven bakom detta beslut.

Tabell 3. *Motiv för att inte sprida ägandet. (25 företag. 0–3 svar per företag. Antalet svar inom parentes.)*

Inget skäl, inte aktuellt	(12)
För få anställda	(7)
Inte strukturellt lämpligt	(2)
Under utredning	(2)
För svag koppling arbetsinsatser—resultat	(1)
Ger onödigt stor bindning till företaget	(1)

I de flesta fall angavs inte något konkret motiv för att inte sprida ägandet. Det oftast angivna skälet var annars att bolaget hade för få anställda för att det skulle vara meningsfullt att sprida ägandet. Förvaltningsbolagen, bland vilka det fanns en stor grupp företag utan ägarspridning, har ju oftast inte någon stor personalstyrka.

I ett svar ansåg respondenten att det inte var lämpligt med ägarspridning, med tanke på att kopplingen mellan den enskildes prestationer och företagets resultat var alltför svag. Enligt ett annat svar ansåg respondenten att ägande bland de anställda gav onödigt stor bindning till bolaget.

En fråga ställdes angående sättet att sprida ägandet, kompletterad med en följdfråga om vilket gensvar från de anställdas sida olika erbjudanden mött. Inte oväntat visade sig konvertibler vara det vanligaste sättet att sprida ett (möjligt) ägande på. Därefter vanligast var att ge de anställda förtur vid aktieteckning. Barbro Sköldebrand (1988) har kartlagt anställdas konvertibelintresse.



Tabell 4. *På vilket sätt skedde spridningen av ägandet? (96 företag. Mer än ett svar per företag kan förekomma. Antalet svar inom parentes.)*

Förtur vid aktieteckning	(22)
Riktad emission	(12)
Konvertibla skuldebrev	(71)
Skuldebrev med optionsrätt	(6)
Andra sätt	(13)

De anställdas gensvar visade sig ha varierat stort, både mellan bolagen och mellan olika erbjudanden från ett och samma bolag. De lägsta nivåerna låg på cirka 10 procent av de anställda, de högsta på över 90 procent. Konvertiblernas stora popularitet gav tydligt utslag i antalet anställda som angavs ha accepterat sådana erbjudanden i jämförelse med exempelvis erbjudanden om att teckna aktier.

Frågor ställdes också om vilka villkor olika försök att sprida ägandet förknippats med. Variationsrikedomen visade sig vara stor i svaren. Det föreföll som om snart sagt varje bolag prövat en egen lösning. Enkäten gav således inget belägg för att man i bolagen skulle ha nått en gemensam uppfattning om bästa sätt att sprida ägandet på. Även om konvertibler rönt stor popularitet, utformades villkoren för emissionerna olika från bolag till bolag och från gång till annan.

Frågan om hur tilldelningen skett togs också upp i enkäten. Det visade sig väga tämligen jämnt mellan bolag, där man svarat att högre chefer fått större tilldelning än övriga anställda och bolag, där man svarat att alla fått lika stor tilldelning, med en obetydlig övervikt för principen större tilldelning till högre chefer. I två bolag hade erbjudandet riktats enbart till högre chefer.

I 80 procent av fallen med ägarspridning hade man från bolagets sida sökt underlätta de anställdas förvärv. Det vanligaste sättet bestod i att förmå bolagets bankkontakter erbjuda förmånliga lån.

Det ställdes också en fråga om man från bolagets sida sökt andra, mer indirekta vägar, att knyta de anställda till

sig ägarmässigt. I 18 bolag angav respondenten att någon form av vinstandelssystem i kombination med sparande i aktier inrättats. I nästan alla fall bands de individuella vinstandelarna i fem år innan utskiftning kunde ske. Handelsbanken visade sig ensam om att binda medlen till det den anställde uppnådde 60 års ålder.

26 bolag angav att man hade en företagsanknuten allmansfond.

Trots att försök att sprida ägandet gjort inom såpass många bolag, visade sig de anställda som grupp inte utgöra någon stor ägare i sitt företag. En del av förklaring till detta kan vara att teckningsoptioner och konvertibler inte kunnat utnyttjas än. I en mindre grupp företag var emellertid de anställda stora ägare, men då var det frågan om stora innehav hos den ledande personalen och då ofta bland personer som varit med om att bygga upp företaget.

Tabell 5. *Hur stora ägare är de anställda? (121 företag. Antal svar inom parentes.)*

0; Ej svar	(53)
< 1 %	(38)
1–4,9 %	(16)
5–9,9 %	( 6)
10– %	( 8)

Det frågades också om de anställda var representerade i styrelsen i kraft av sitt ägande. De anställda var representerade i fem styrelser på ett sådant mandat. En följdfråga ställdes till de bolag, där de anställda som ägare inte fanns representerade i styrelsen, om det vore önskvärt att de vore det. 39 bolag besvarade frågan. I intet fall ansåg man att styrelsrepresentation för anställda ägare var önskvärd. Bland svaren på frågan återfanns sådana argument som att de anställda ju redan var fackligt representerade i styrelsen (14 svar), att de anställdas ägande var för obetydligt för att rendera dem en styrelseplats (11 svar) och att bolaget var för litet för att det skulle vara lämpligt, då ju styrelsen skulle komma att öka i antal.

I enkäten frågades också i vilken utsträckning de ursprungliga förväntningarna rörande ägarspridningens effekter hade infriats. Det visade sig att flertalet respondenter ansåg att förväntningarna infriats i stor utsträckning. En inte obetydlig grupp ansåg till och med att förväntningarna infriats i mycket stor utsträckning. Men det fanns också en relativt stor grupp som inte ansåg sig kunna ta ställning till utfallet.

Tabell 6. *I vilken utsträckning har de ursprungliga förväntningarna rörande ägarspridning infriats? (96 företag. 0–1 svar per företag. Antalet svar inom parentes.)*

I mycket stor utsträckning	(17)
I stor utsträckning	(36)
I medelmåttig utsträckning	(14)
I liten utsträckning	(2)
I mycket liten utsträckning	(2)
Vet inte, för tidigt att bedöma, ej svar	(25)

En fråga i enkäten gällde också hur man betraktade ägarspridning till de anställda från företagsledningens sida. Var erfarenheterna övervägande positiva eller övervägande negativa? Till dem som inte hade några egna erfarenheter av ägarspridning att falla tillbaka på, ställdes en fråga om vilka förväntningar om eventuella effekter man hade.

En stor majoritet bland de 73 bolag som besvarat frågan angav att erfarenheterna varit övervägande positiva (62 stycken). I intet fall angavs att erfarenheterna varit övervägande negativa. Men i fyra bolag sade man sig inte ha märkt några effekter av ägarspridningen.

Bland de 15 bolag, där egna erfarenheter av ägarspridning till de anställda saknades, förväntade sig det stora flertalet av respondenterna att erfarenheterna skulle bli positiva. Det förefaller som om de positiva sidorna hos en ägarspridning till de anställda skulle dominera åsikterna. Men det är värt att notera att man inte kunde ta ställning inom en relativt stor grupp bolag.

Tabell 7. *Hur ser man från företagsledningens sida på spridning av ägandet till de anställda? (121 företag. Antalet svar inom parentes.)*

Erfarenheterna har varit övervägande positiva	(62)
Erfarenheterna har varit både positiva och negativa	(7)
Erfarenheterna har varit övervägande negativa	(0)
Har inte märkt några effekter	(4)
Har ingen erfarenhet, men tror att effekterna skulle bli övervägande positiva	(14)
Har ingen erfarenhet, men tror att effekterna skulle bli både positiva och negativa	(1)
Har ingen erfarenhet, men tror att effekterna skulle bli övervägande negativa	(0)
Har ingen erfarenhet, men tror inte att några effekter skulle uppstå	(1)
Ingen åsikt, ej svar	(32)

## Sammanfattning

Enkätmaterialen har visat att ägarspridning till de anställda är en relativt vanligt förekommande bland de börsnoterade bolagen och att sätten att sprida ägandet varierar stort, även om konvertibler hör till de mer populära lösningarna. Synen på ägarspridning till de anställda tycks vara övervägande positiv, även om det i flertalet fall varit svårt att konstatera om några mätbara effekter uppstått av den.

Det motiv bakom spridningen av ägandet till de anställda som angavs vara viktigast var att skapa engagemang hos de anställda, men också att skapa samhörighet med företaget bland personalen. Att ge den del i företagets värdetillväxt angavs också spela roll.

## 5. Fem fallstudier

Enkätresultaten som presenterades i kapitel 4 visade bland annat att man från företagsledningens sida angivit varierande motiv för att sprida ägandet till personalen. Detta bör betyda att man hyser olika förväntningar på effekterna av spridningen. Det är också tydligt att dessa effekter ansågs svårsmätbara i flertalet fall och att få utvärderingar gjorts. Trots detta ansåg flertalet respondenter att erfarenheterna av ägarspridning varit positiva.

Enkätresultaten belyser också vilken mångfald av lösningar som prövats, när det gällt att sprida ägandet till de anställda och hur varierande acceptansen av olika erbjudanden varit bland personalen.

Enkäten ger en tvärsnittsbild vid ett visst tillfälle av en mycket brokig verklighet – av hur man inom inbördes mycket olika bolag, vid olika tillfällen, valt olika lösningar för att sprida ägandet till sina olika anställda och dessas varierande acceptans av de skilda erbjudandena. Dylika genomsnittssiffror ger inte någon egentlig förståelse av vilka erfarenheter olika intressenter gjort och varför. Därtill krävs en kännedom om hur ägarspridningsprocessen gått till, exempelvis varför man inom ett visst företag beslöt sig för att sprida ägandet, skälen till att man valde ett visst sätt att göra det på, orsakerna till att det mottogs på det sätt det gjorde av personalen och av vilken anledning spridningen fick de följdverkningar den fick. Sådan kunskap nås inte genom ett studium av statistiska genomsnitt, utan genom att grundligt sätta sig in i specifika fall.

En del praktiker och forskare förefaller hysa en tämligen mekanistisk uppfattning om hur ägarspridning skall gå till och vilka effekter den får. För att citera Blasi, en amerikansk expert på området: "They think if they sprinkle a

little stock around, they'll get participation and better productivity." (Business Week, 15 maj, 1989.)

Men så är det inte. Ett av bisyftena med den här rapporterade studien är att, så gott det går, ta kål på sådana uppfattningar. Effekterna av en spridning av ägandet till anställda torde vara beroende av en rad faktorer, exempelvis:

- bolagets situation, när spridningen gjordes, inte bara ekonomiskt utan också vad gäller de interna relationerna
- vem som tog initiativ till spridningen
- syftet med spridningen
- hur olika personer och grupper inom och utom företaget agerade i frågan, i vilka syften och hur väl de lyckades uppnå dem
- det sätt på vilket spridningen skedde (till exempel i form av aktier, konvertibler, optioner, om den anställda hade valfrihet eller inte, med mera)
- spridningsvillkoren (bland annat för tilldelningen till olika personalkategorier och för finansieringen, om den skedde medelst vinstdelning eller på annat sätt, och överhuvudtaget hurpass "sockrat" erbjudandet var)
- marknadsföringsansträngningarna (till exempel vilka utbildningsinsatser som gjordes)
- acceptansen bland personalen
- kursutvecklingen på bolagets aktier i ett längre perspektiv
- bolagets ansträngningar för att vidmakthålla intresset för ägandet (till exempel på vilka sätt man sökt hålla personalen informerad om utvecklingen)

Listan kan göras avsevärt längre.

För att få denna djupare förståelse bedömdes det lämpligt att göra ett antal detaljerade fallstudier, där hänsyn skulle tas till den individuella variationsrikedomen mellan bolagen.

## Valet av fall

En utgångspunkt för valet av fall har varit att det är viktigt att studera så olika bolag som möjligt för att få en uppfattning om variationen i skälen till att sprida ägandet, genomförandet av spridningen och spridningens effekter. Olikheterna har gällt verksamhetsinriktning, där tjänsteföretag ställts mot varuproducerande företag, storlek, där stort företag ställts mot litet och ägarstruktur, där koncentrerat ägande ställts mot spritt ägande och privat ägande mot fackföreningsägande. För att ett bolag skulle komma ifråga som studieobjekt krävdes att dess aktier var marknadsnoterade. Det slutliga valet träffade BPA AB, Svenska Handelsbanken AB, Pronator AB, AB Volvo och Åkermans Verkstad AB.

Alla beslut kan kritiseras. En invändning, som kan resas mot valet av just dessa bolag som studieobjekt, är att de alla är relativt stora, även om skillnaden mellan exempelvis Volvo och Åkermans är betydande.

De utvalda företagen har inte fört en problemfri tillvaro, även om den invändningen kan göras att de just i skrivande stund förefaller kunna se framtiden an med tillförsikt. Handelsbanken hade problem i 1970-talets början, Volvo i slutet av samma decennium, liksom BPA. Åkermans har under lång tid kämpat mot en konkurrens, där några medtävlare stupat och andra hållits vid liv av statliga subventioner. Pronator har haft problem med att vända utvecklingen rätt i Scandiaconsult och med att nå de uppsatta lönsamhetsmålen inom konsultrörelsen i övrigt. Så intrycket av idyll är vilseledande. Fallbeskrivningarna visar också att det inte varit helt oproblematiskt för de studerade företagen att sprida ägandet till sina anställda.

Men det främsta skälet att tillbakavisa invändningen att inga misslyckade fall tagits med i undersökningen är att den som vill veta vart utvecklingen är på väg, bör studera framgångsrika fall. I den experimentellt organiserade ekonomin måste företagens ledningar söka efter nya grepp, som kan ge deras företag ett övertag i konkurrensen. Kunskap kan

vinnas genom att genomföra egna experiment och utsätta sig för de belöningar och bestraffningar ett sådant handlande leder till. Varje lansering av en ny idé inom ramen för en marknadsekonomi, om den sedan gäller produkten, produktionssättet, marknadsföringen eller distributionen et cetera, är ju ett experiment. Men kunskap kan också vinnas genom att observera andras experiment och utfallen därav. Sedan kan erfarenheterna omsättas i praktiken i den egna organisationen med betydligt lägre risk.

I konkurrensens sätt att verka ligger att den framgångsrike innovatörens monopol urholkas, när andra företagare härmar honom. Med härmning menas här inte en exakt kopiering, utan efterbildningar, med egna mer eller mindre marginella tillägg och förbättringar.

När det gäller sådana innovationer som är svåra att utvärdera i lönsamhetstermer, till exempel olika sätt att organisera verksamheten, kan framgångsmodellerna komma att tillämpas tämligen okritiskt. Hur skall man annars förklara att även företagsorganisation är utsatt för modesvängningar? En period var matrisorganisation på modet, sedan gällde det att divisionalisera och nu förefaller bolagisering vara universalreceptet.

Framgångsrika experiment ynglar av sig, misslyckade dör utan några efterkommande. Misslyckandet har dåligt prognosvärde i en marknadsekonomi (se dock Persson, 1979).

En annan invändning som kunde resas mot projektets uppläggning, är att tidpunkten för studiens genomförande är illa vald. Stockholmsbörsen har utvecklats mycket positivt under hela 1980-talet, vilket gjort aktieplaceringar till den överlägset bästa sparformen.

De flesta försöken att sprida ägandet till de anställda har ägt rum just under denna period. Om utvecklingen hade varit mer dämpad, eller kurserna hade fallit överlag, skulle troligen ägarspridning till de anställda förefallit ointressant. Men det kan ändå sägas att aktiekurserna för två av företagen i studien inte hållit jämna steg med den allmänna utvecklingen, vilket bör ha dämpat de anställdas intresse för att bli ägare.



## Informationsinsamling- och bearbetning

Underlaget för fallbeskrivningarna har till största delen samlats in genom intervjuer med personer som haft inflytande på ägarspridningens tillkomst och genomförande eller har kunskaper eller grundade åsikter om dess effekter. Ytterligare information har sedan inhämtats från årsredovisningar, utredningar, prospekt, presentationsmaterial och andra tryckta källor, som bedömts vara vederhäftiga. Den information som kunnat inhämtas från andra undersökningar av samma bolag som de i studien ingående, är knapphändig, eftersom de undersökningar som gjorts både är få till antalet och föga djuplodande.

Som regel har den verkställande direktören intervjuats först. Sedan har lämpliga respondenter spårats genom att redan intervjuade fått namnge andra, som varit eller är involverade. Av samma skäl som ledde valet av fall, har en strävan varit att få med personer med skilda intressen och olika perspektiv, för en allsidig belysning av fallet.

En invändning som kan riktas mot urvalet av intervjupersoner är att representanter för etablissemang i bolaget väger tungt. Men det är dessa personer som fattar de avgörande besluten och sitter inne med kunskap och information i långt högre grad än vanliga medarbetare. Studiens syfte har inte varit att kartlägga allmänna uppfattningar om och attityder till ägarspridning bland anställda.

Minst tio intervjuer har utgjort del av underlaget för varje fallbeskrivning. Intervjuerna har, med några undantag, gjorts vid personliga besök.

Intervjuerna har vägletts av ett schema, som pekat ut vilka områden som skulle diskuteras, utan att ange varje frågas exakta formulering. Huvudområden har varit ägarspridningens tillkomsthistoria, med en betoning på vilka ställningstaganden olika personer eller grupper gjort och hur de agerat i frågan, hur ägarspridningen genomförts och vilka konsekvenser den fått för anställda, ledning och gamla ägare. Såväl kvantitativa som kvalitativa data har efterfrågats.

Det insamlade materialet från varje företag har bearbetats och sammanställts till en preliminär beskrivning, som sedan tillställts varje intervjuad för synpunkter och tillrättalägganden. Härigenom har ibland kompletterande information lockats fram. Intervjupersonerna har genom detta förfaringssätt kunnat kontrollera varandras versioner, varigenom minnesluckor, minnesfel och oklarheter kunnat reduceras och korrigeras.

## Fallbeskrivningarnas disposition

Beskrivningarna är alla uppbyggda på samma grundstomme, fast tyngdpunkten i dem kan variera, beroende på vad som bedömts vara mest intressant i det specifika fallet.

En kortfattad presentation av det aktuella bolaget och av dess situation, vid den tidpunkt då frågan om en spridning av ägandet till de anställda väcktes inleder fallet. Därefter följer en redogörelse för hur spridningen (eller spridningarna, för det kan vara fråga om flera), genomförts, där tonvikten lagts vid hur olika medagerande resonerat och handlat i frågan. Fallet avslutas sedan med en beskrivning av vilka konsekvenser ägarspridningen uppfattats medföra.

## Fallen i sammanfattning

Bolagen presenteras i kronologisk ordning efter tidpunkten för spridandet av ägandet till de anställda.

### *Åkermans Verkstad AB*

Åkermans, med anor från 1800-talet, tillverkar och säljer enbart grävmaskiner. Redan 1946 infördes ett gratifikationssystem med kontant årsvis utbetalning av en viss andel av företagets vinst till de anställda.

*Hur ägandet spreds till de anställda.* Pådrivna av en eldsjäl bland dem, bildade de anställda i Åkermans ett aktiekon-

sortium på 1960-talet. Motivet var att öka de anställdas inflytande. Företagets verkställande direktör, tillika medlem av den dominerande ägarfamiljen, lovade de anställda en styrelseplats, om de förvärvade minst 1 procent av kapitalet i företaget. Genom frivilliga, individuella förvärv av aktier över börsen, finansierade av gratifikationspengar, lyckades de anställda uppfylla innehavskravet och 1971 kunde en representant för de anställda som ägare ta plats i styrelsen.

Efter en omröstning bland personalen bildades 1979 AB Åkermans Gratifikationsstiftelse, till vilken halva gratifikationsbeloppet avsätts. Gratifikationsstiftelsen förvaltar medlen i fem år, varefter utskiftning äger rum. Stiftelsen placerar enbart i Åkermanaktier och vid utskiftningen av de individuella andelarna erhålls också aktier. Det samlade värdet av en anställds inestående andelar var i genomsnitt 67 000 kronor på våren 1989.

*Erfarenheter av ägarspridning till de anställda.* Inom Åkermans är man övertygad om att gratifikationssystemet och ägarspridningen i förening haft en rad mätbara positiva effekter. Personalomsättning och sjukfrånvaro är lägre än inom verkstadsindustrin i övrigt. De anställda sägs vara mycket kostnadsmedvetna.

De anställda sägs också vara mycket engagerade i sitt företag, vilket manifesterar sig bland annat i ett livligt deltagande i styrelsemötena och stor uppslutning på bolagsstämman.

### *Svenska Handelsbanken*

Handelsbanken drabbades av motgångar mot 1960-talets slut. En ny VD trädde till. Han startade ett åtgärdsprogram som ledde till att bankens resultat snabbt förbättrades.

*Ägarspridningsprogrammet.* År 1973 infördes ett resultatandelssystem i banken som ger de anställda del i företagets "merresultat", definierat på ett visst sätt. Andelarna fonde-

ras och skiftas ut, först när den anställde fyller 60 år. Kapitalet förvaltas av en stiftelse, uppkallad efter Handelsbankens symbol, Oktogonen. Den anställde som varit med i systemet från dess start har idag andelar, värda sammanlagt över en halv miljon kronor.

*Erfarenheter av ägarspridning till de anställda.* Systemet har givit de anställda, som varit med hela tiden, ett avsevärt förmögenhetstillskott. Oktogonen förfogar också över två platser i bankens centralstyrelse.

Alla år sedan systemet infördes har Handelsbanken lyckats åstadkomma ett merresultat. Det är svårt att urskilja vad Oktogonensystemet betytt för denna prestation. Den stora förmögenhetsökningen det kan ge den enskilde individen måste dock vara ett incitament till att lägga sig vinn om att prestera ett bra resultat. Oktogonen säges också bidra till att hålla samman de anställda i den decentraliserade banken. De anställda i styrelsen känner sig stå på jämberdig fot med övriga ledamöter, just på grund av att de är ägarrepresentanter.

### *AB Volvo*

År 1979 hade Volvo-ledningen beslutat om en nyemission på cirka 200 miljoner kronor. Inom ramen för den erbjöds de anställda att förvärva aktier. Cirka 2 000 av koncernens över 50 000 anställda i Sverige antog erbjudandet.

År 1981 inrättades en aktiesparfond i Volvo. Cirka 7 000 personer anslöt sig till fondsparandet.

År 1982 förvärvade Volvo Beijerinvest. I affärens kölvatten genomfördes två åtgärder för att sprida ägandet bland Volvos svenska anställda. De anställda erbjöds teckna högst 150 B-aktier var inom ramen för en total tilldelning på 500 000 aktier, som i sin tur var en del av en nyemission på 600 miljoner kronor. Omkring 6 000 anställda accepterade erbjudandet med sådan entusiasm att deras del av emissionen blev övertecknad.

Dessutom fick koncernens samtliga svenska anställda

fem aktier var i gratifikation. Cirka 52 000 personer var berättigade till att erhålla gratifikationsaktier.

Under 1982 träffade Volvo och de fackliga organisationerna en överenskommelse om att införa ett resultatbonus-system av försökskaraktär under åren 1982 till och med 1985. Ett nytt avtal träffades 1985, gällande fram till och med 1989.

År 1987 riktades ett erbjudande om att teckna ett konvertibelt förlagslån till Volvos anställda. Cirka 40 procent av de teckningsberättigade i Sverige och 13 procent av de teckningsberättigade i utlandet utnyttjade erbjudandet.

*Ägarspridningsprogrammet.* Enligt det nu gällande avtalet skall resultatbonus utgå, de år då Volvokoncernens avkastning på totalt kapital överstiger diskontot (i genomsnitt under året) plus 6,6 procent. Bonusbeloppet är 11 procent av den vinst som överstiger tröskelvärdet. Avsättningens storlek begränsas uppåt av en regel som säger att den inte får överstiga det lägsta värdet av antingen 45 procent av den fastställda utdelningen till aktieägarna eller 260 miljoner kronor. Varje års avsättning ger upphov till en resultatfond som förvaltas av en stiftelse vid namn Volvoresultat. Särskilda regler styr stiftelsens placeringar i Volvo-aktier.

Efter fem år utskiftas andelarna till andelsinnehavarna i form av aktier. Värdet av en andel i 1982 års fond var cirka 2 000 kronor och av 1983 års över 9 000 kronor.

*Erfarenheter av ägarspridning till de anställda.* Erbjudandena om aktieköp har utnyttjats av en liten, men entusiastisk grupp anställda. Det var först konvertibellånet som nådde en vidare spridning bland de anställda

Volvos olika åtgärder för att sprida ägandet har i främsta hand motiverats av en önskan att öka personalens engagemang i koncernen. Det är dock tvivelaktigt om just resultatbonussystemet haft någon sådan effekt.

## *Pronator AB*

Pronator har sina rötter i två konsultföretag, nämligen dels Enator (datakonsulter), dels Prospector (tekniska konsulter). Pronator-koncernen uppstod efter en omstrukturering år 1985.

Verksamheten har innefattat, förutom teknisk konsultation och datakonsultation, en finansrörelse och en fastighetsrörelse. I mars 1989 tillkännagavs att Pronator ämnade särskilja konsultdelen av verksamheten genom utförsäljning av aktier och börsintroduktion.

Pronators dominerande ägare och ledning, i stort sett samma personer, har visat stor uppfinningsförmåga, när det gäller att sprida ägandet till de anställda inom koncernen. Flera förut oprövade lösningar har utarbetats.

*Erfarenheter av ägarspridning till de anställda.* Pronators ledning har ansett det vara särskilt viktigt att rekrytera, behålla och motivera bra medarbetare. Man har på olika sätt försökt uppamma och stödja en specifik "anda" inom koncernens olika bolag. Ett sätt att nå detta mål har varit att sprida ägandet till de anställda.

Ett av syftena bakom ägarspridningen har varit att ge de anställda del i den förmögenhetsuppbyggnad som skett inom koncernen. Ledningen har därvidlag stött på flera problem.

Den som accepterat alla erbjudande om förvärv av aktier, optioner och konvertibler som gjorts mellan 1983 och 1988 torde i början av 1989 (före tillkännagivandet om särskiljandet av konsultrörelserna) ha fått ett förmögenhetstillskott på cirka 250 000 kronor netto, före skatt.

## *BPA AB*

BPA AB, bildat 1967, ägdes ursprungligen av fackföreningsrörelsen, med Svenska Byggnadsarbetareförbundet som största ägare.

Mot 1970-talets slut hade BPA fått stora ekonomiska problem. En ny VD tillsattes 1981. Denne inledde ett omfattande sanerings- och omstruktureringsprogram.

*Ägarspridningsprogrammet.* År 1985 erbjöds de BPA-anställda att teckna aktier i bolaget för cirka 45 miljoner kronor.

Inför aktieteckningen gjordes en omfattande utbildningsinsats. Det kunde på goda grunder antas att okunnigheten om vad det innebar att köpa och äga aktier var stor bland bolagets anställda.

BPA-ledningen hade varit osäker om huruvida de anställdas del av emissionen skulle bli fulltecknad. Gensvaret från denna grupp visade sig emellertid bli större än förväntat och personalens andel av emissionen blev övertecknad. Cirka 40 procent av BPAs anställda, det vill säga omkring 5 800 personer, förvärvade aktier i bolaget. BPA har sedan dess erbjudit anställda ägare att delta i ytterligare en nyemission.

*Erfarenheter av ägarspridning till de anställda.* Det är knappast möjligt att skilja ut effekterna av ägarspridning till de anställda från effekterna av de stora förändringar som skett i övrigt inom BPA, där bland annat ny företagsledning, ny, decentraliserad organisation och ett förbättrat resultat torde ha inverkat positivt på de anställdas motivation.

Vad man tror sig ha märkt är ökat engagemang, förbättrad "företagskänsla" och ökad kostnadsmedvetenhet bland de anställda. Ett större intresse för bolagets utveckling och för den ekonomiska informationen säger man sig också ha observerat.

För de anställda har ägarspridningen dels betytt en förmögenhetsökning. Dels har de som grupp blivit en av de större ägarna i företaget med cirka 14 procent av rösterna.

## 6. Åkermans Verkstad

Verkstadskoncernen Åkermans har sina rötter i det Ljungbergska gjuteriet i Eslöv som förvärvades av ingenjören L.P. Åkerman för 15 500 kronor år 1889. Efter Åkermans död drev änkan företaget vidare till en början, men sålde det sedan till AB W. Sonesson. År 1934 förvärvades företaget av Otto Linander, som i egenskap av Sonessonanställd svarat för dess skötsel.

Åkermans börsintroducerades 1965. Familjen Linander var dock till nyligen fortfarande den dominerande ägaren och kontrollerade cirka 30 procent av rösterna (Årsredovisning 1987). Ägarfamiljen har utövat den direkta ledningen av företaget sedan 1953, då den nuvarande verkställande direktören, Nils Linander, trädde till. Näst störste ägare röstmässigt 1987 var Investor (5,5 procent) därnäst i ordningen kom Åkermans Verkstad ABs Gratifikationsstiftelse (4,0). En annan stor ägare var Providentia (3,1). I augusti 1988 tillkännagavs att familjen Linanders innehav av A-aktier förvärvats av Volvo Michigan Euclid (VME). VME ägs till lika delar av Volvo och Clark Equipment, USA. VME är en stor internationell tillverkare av entreprenadmaskiner. Det uppges att Nils Linander skall verka som VD fram till pensioneringen 1990. Till hans efterträdare har utsetts Bertil Nordahl, med lång erfarenhet från Åkermans.

Åkermans produktsortiment var till en början mångskiftande med tyngdpunkten på utrustningar för brännvinsbrännier. Efter första världskrigets slut ändrades produktionsinriktningen till vägmaskiner. Ritningar till brännieriapparater bevaras dock fortfarande, omsorgsfullt inlåsta, hos Åkermans. Fantasin flödade, när det gällde att namnge de nya vägmaskinerna – Mammut, Panter och



Vägbitare hette några av de mest framgångsrika modellerna. Den första grävmaskinen togs upp i sortimentet 1939. Mot 1960-talets slut, i samband med hydraulikens genombrott, koncentrerade Åkermans sig på tillverkning av grävmaskiner. Man bytte samtidigt teknik och övergick till att producera grävmaskiner med hydraulisk kraftöverföring istället för som tidigare linmaskiner. Idag tillverkas enbart hydrauliska grävmaskiner, på hjul eller på larvfötter. Åkermans credo, som upprepats i många årsredovisningar med undantag för de två senaste, har lytt:

Åkermans koncentrerar sina resurser på att produktutveckla, tillverka och marknadsföra hydrauliska grävmaskiner i olika storlekar. Någon satsning på andra produkter kommer ej att ske, så länge bolaget anser sig ha möjlighet att öka sina marknadsandelar i länder, där etablering redan skett och så länge det finns lönsamma marknader som ännu ej bearbetats.

Åkermans har valt en tämligen unik strategi, nämligen att koncentrera sig på tillverkningen av ett enda produktslag. Företaget har inte diversifierat, inte köpt upp konkurrenter, inte ägnat sig åt några kreativa grepp på den finansiella sidan. Åkermans har förblivit vid sin läst, trots en hårdnande konkurrens. Åkermans sortiment av grävmaskiner bestod 1987 av tre modeller på hjul och sex på larvfötter. De poetiska produktnamnen har ersatts av prosaiska typbeteckningar – den största grävaren på 56 ton heter inte Manducus eller något ditåt, utan H25C.

Åkermans har tillverkning i Eslöv, Lund och Waukesha, USA, och ett flertal säljande bolag ute i världen. En besökare i Eslöv kan se företagets tillväxt under de år det existerat på nuvarande plats avspeglas i de olika generationerna av byggnader som grupperar sig i årsringar kring Bruksgatan. Vinsterna har plöjts eller snarare, som det sagts, grävts ned i företaget. ”Så fort det blev en krona över i pengapungen, byggde vi.”

År 1988 uppgick koncernens fakturerade försäljning till 1 643 miljoner kronor och vinsten efter finansnetto blev 86,7 miljoner kronor. Medelantalet anställda 1988 var

2 006 personer, varav cirka 1 500 arbetade i Sverige, huvuddelen i Eslöv.

Av företagets omsättning härrörde 28 procent från den svenska marknaden och ytterligare 36 procent kom från övriga Norden. Åkermans har flera europeiska och amerikanska konkurrenter. På senare tid har också konkurrensen från japanska tillverkare vuxit sig allt starkare. Det är en hård bransch att verka i – det har skett en kraftig utslagning av europeiska tillverkare under 1980-talet och den främste franske konkurrenten, Poclair, har överlevt bara tack vare statliga subsidier. Åkermans marginal (rörelseresultat efter avskrivningar och finansnetto i relation till försäljning) har på tio år fallit från 8 till 5 procent, men företaget har alla år, utom två, redovisat vinst. Andra svenska tillverkare av entreprenadmaskiner, som Volvo BM och Dynapac, har det gått sämre för.

Åkermans införde redan 1946 ett gratifikationssystem med kontant, årsvis utbetalning. På 1960-talet bildade de Åkermansanställda på eget initiativ ett aktiekonsortium. Konsortiet är sedan 1971 representerat i Åkermans styrelse. Efter en omröstning bland personalen bildades 1979 AB Åkermans Gratifikationsstiftelse, till vilken halva gratifikationsbeloppet avsätts i form av individuella andelar som placeras uteslutande i Åkermanaktier. Stiftelsen representeras i Åkermans styrelse av samma person som företräder aktiekonsortiet.

## Gratifikationssystemets tillkomst

I mitten på 1940-talet hade Åkermans omkring hundra anställda. Företagsledningen såg med oro dels på avgången av arbetare till framför allt varven i Helsingborg, Landskrona och Malmö, dels på den negativa inställningen till företagsvinst bland de anställda. Inom Åkermans ansåg sig ledningen inte kunna betala löner som kunde konkurrera med vad varven erbjöd. Däremot ansågs det rimligt att kompensera de anställda i efterhand, om det visade sig att

verksamheten blivit vinstrik. Gratifikationssystemet infördes dels för att binda arbetskraften starkare till företaget, dels för att skapa ett intresse hos de anställda för att företagets vinst skulle bli så hög som möjligt, (Resultatlöner, vinstdelning; 1984, Linander, intervju 1988). Att en stor metallarbetarstrejk ägde rum 1945, året innan gratifikationssystemet infördes, hade kanske också sin betydelse i sammanhanget.

”På den gamla goda tiden” var gratifikationsbeloppen betydligt större i relation till lönen, än vad de är idag. Kontantdelen av 1987 års avsättning representerade mindre än 2 procent av lönen. Den del av gratifikationen, som avsattes till Stiftelsen och som alltså inte belastades med sociala avgifter, motsvarade nära nog 3 procent.

Gratifikationssystemet gav inte de anställda något ägande och inflytande i företaget förrän det kopplades till Gratifikationsstiftelsen, utan kunde betraktas som ett lönepåslag i efterskott.

## Gratifikationssystemets konstruktion

Gratifikationsbeloppet fastställs varje år av styrelsen. För närvarande avsätts 24–24,5 procent av företagets bruttovinst efter avdrag för avskrivningar på fastigheter och inventarier och efter avdrag för beräknad skatt på återstående belopp. Avdrag görs dessutom för den vinstdelningsskatt som infördes 1983 och från och med 1988 kommer också avdrag att göras för de av riksdagen beslutade sociala avgifterna på vinstandelar. Sedan 1979 delas det så erhållna nettobeloppet i två hälfter, där den ena betalas ut kontant och den andra överförs till Gratifikationsstiftelsen. Kontantdelen behandlas skattemässigt som lön, vilket inte den del som placeras i Stiftelsen gör. Det betyder att sociala avgifter, skatt och fackavgift belastar beloppet, vilket i dagens läge innebär att cirka 30 kronor utbetalas av varje avsatt hundralapp i nettograttifikationsbelopp.

Avsättning har skett i stort sett varje år sedan systemet

infördes 1946, eftersom företaget nästan alltid visat vinst. Endast mindre ändringar av den ursprungliga konstruktionen har genomförts. År 1987 avsattes, efter avdrag av en vinstdelningsskatt på 2,7 miljoner kronor, 7,4 miljoner i gratifikationsbelopp. Utdelningen till aktieägarna var då totalt 15,4 miljoner kronor.

Alla anställda i Åkermans i Sverige omfattas av gratifikationssystemet, med undantag för de provisions- och tantiemavlönade. Anställningen får dock inte vara uppsagd dagen före utdelningen av gratifikationen. Gratifikationen fördelas efter individuell bruttolön, (med undantag för föregående års gratifikation). För att ytterligare stimulera den anställda till att stanna kvar i företaget växer andelen efter en viss anställningstid. Första anställningsåret reduceras nämligen den gratifikationsgrundande bruttolönen med 20 procent, andra anställningsåret med 10 procent. Extra gratifikation ges till "Speciellt förtjänta", till exempel skiftarbetare.

Att det är lönen och inte den arbetade tiden som är grunden för gratifikationsberäkningen motiveras på olika sätt. Dels sägs att den som bidrar mest till resultatet också skall få mest i gratifikation. Lönens storlek är en indikator på den anställdes nytta för företaget. Skiftarbetare och de som arbetar på obekvämlig arbetstid medverkar till ett bättre utnyttjande av maskinparken. Därför är de värda en större gratifikation än andra. Dels betonas att alla skall ha ungefär lika stora gratifikationer *efter skatt*.

Riksskatteverket har medgivit att den anställda från och med 1987 års avsättning tillåts välja mellan tre alternativ när det gäller gratifikationen, nämligen att få ut hela beloppet kontant, att få hälften kontant och sätta in andra hälften i Gratifikationsstiftelsen och att låta hela gratifikationen gå in i Stiftelsen. Vid utbetalningen i april 1988 visade sig det förstnämnda alternativet föredras av ungefär 60 procent av de berättigade. De övriga föredrog till övervägande del det sistnämnda alternativet. De kollektivanställda föredrog i större utsträckning än tjänstemännen alternativ ett, kontant utbetalning. Det sägs vara såväl eko-

nomiska som ideologiska motiv som föranleder de flesta att välja pengarna framför delaktighet i konsortiets inflytande och den eventuella förmögenhetstillväxt ett aktieägarande kan tänkas ge.

## Aktiekonsortiets tillkomst

Aktiekonsortiet är en frivillig sammanslutning av anställda som äger aktier i Åkermans. Konsortiet är till stor del en mans verk.

År 1965 började Erik Bredborg arbeta som arborrare på Åkermans. Han hade varit fackligt aktiv tidigare och han blev snart ordförande i verkstadsklubben på Åkermans. Bredborg var mycket engagerad i frågor om ekonomisk demokrati och hade skaffat sig kunskaper på området genom att bevista kurser i LOs regi. De anställda kunde inte på laglig väg kräva en plats i styrelsen vid den tidpunkten, men Bredborg såg ändå en utväg att öka de anställdas inflytande genom att de också blev ägare. Genom att poola rösterna kunde en inte obetydlig röstandel fås, utan att individuella anställda behövde satsa stora belopp.

För Bredborg var det inflytande ett ägarande kunde ge viktigare än den förmögenhetsökning det också kunde föra med sig. Frågan stöttes och blöttes i den tvärfackliga arbetsgrupp som bildats 1967. Argument för att de anställda skulle skaffa sig ett ägarintresse i företaget var inte bara att det skulle ge ett ökat inflytande över viktiga beslut, utan också att det kunde bidra till att bevara Åkermans som ett självständigt företag. Det gick nämligen då rykten om att man inom Volvo var intresserad av ett uppköp.

Bredborg diskuterade sin syn på ekonomisk demokrati och medinflytande med VD, Nils Linander. Linander hävdade att endast de som ställde riskvilligt kapital till företagets förfogande vore berättigade att vara med och bestämma över användningen av det. Diskussionerna konkretiserades alltmer och Bredborg tog upp frågan om styrelserepresentation för de anställda. Nils Linander ställ-

de sig positiv och lovade att verka för idén. Han ställde dock som villkor för styrelserepresentation att de anställda skulle äga minst 1 procent av bolagets aktiekapital.

I samband med börsintroduktionen i början av 1960-talet hade de anställda erbjudits att förvärva aktier på förmånliga villkor. Det var dock bara så få som ett sjuttiototal personer som nappade på erbjudandet. De visade sig ha gjort en god affär. Trots detta var det ideologiskt grundade motståndet stort mot Bredborgs idéer och det gick trögt för honom att få dem accepterade. Han valde att lämna posten som klubbordförande för att helt kunna ägna sig åt att driva ägarfrågan. Hans efterträdare tvingas att sälja sina aktier för att demonstrera var hans lojalitet låg. ”På den tiden var det något fult för en LO-medlem att äga aktier” (Bredborg, intervju 1988).

Men ihärdigheten segrade och efter två à tre års arbete kunde ett aktiekonsortium för de Åkermansanställda formellt bildas 1971. Dess ordförande, just Erik Bredborg, valdes in som suppleant i Åkermans styrelse 1972. Anslutningen till konsortiet var ursprungligen låg, trots att företagets bankkontakter, Sparbanken och Skandinaviska Enskilda Banken, erbjöd hjälp med finansieringen av aktieförvärven. Den magiska enprocentsgränsen hade passerats, men den ursprungliga kretsen medlemmar omfattade bara omkring sextiofyra personer, så uppslutningen kring idén kan inte sägas ha varit överväldigande stor. Medlemskretsen har emellertid utvidgats till att 1988 omfatta nära fyrahundra personer. Detta är dock mindre än hälften av antalet Åkermansanställda i Eslöv.

VD sade i sitt tal till bolagsstämman 1971 angående de anställdas representation i bolagets styrelse bland annat följande:

Jag tror, att det under förutsättning av att det är en stor summa aktiekapital, som representeras av *en* anställd, som uppfyller vissa förutsättningar och som åtnjuter förtroende hos såväl de anställda som övriga aktieägare och som kan förutses representera detta kapital för en längre tid, att mycket då skulle vara att vinna för företaget att få denne person på något

sätt knuten till styrelsen. Jag tror det, dels därför att han kan ge synpunkter på problem, som avhandlas i styrelsen, dels därför att han kan få synpunkter, som är värdefulla för honom och andra anställda, som han får informera. (Utdrag ur protokoll från ordinarie bolagsstämma 1971.)

## Aktiekonsortiets konstruktion

Aktiekonsortiet är öppet för alla Åkermansanställda som överlåter rösträtterna för minst tio Åkermanaktier på konsortiet. Vid konsortiets stormöten, som skall hållas minst en gång årligen, och vid dess årsmöten har varje medlem en röst oavsett sitt aktieinnehav. Medlemmarna disponerar i övrigt själv över sina aktier.

Konsortiets styrelse består av fyra ordinarie ledamöter som väljs på två år samt en ordförande som väljs på fem år. Därutöver finns två suppleanter. Ordföranden skall fungera som konsortiets representant i Åkermans styrelse. Styrelsen avgör hur konsortiets röster skall användas.

Konsortiets filosofi bygger på ”ekonomisk demokrati på lika villkor med övriga aktieägare genom satsning av riskvilligt kapital i det egna företaget. Målsättningen är att uppnå 20 procent av aktiekapitalet” (”Förord”). I andra hand vill konsortiet ”påverka företagets långsiktiga planering beträffande bl.a. god lönsamhet och arbetsmiljö, effektiv produktion samt högt löneläge” (”Förord”).

Enligt stadgarna har konsortiet tre huvuduppgifter – att ha en representant i Åkermans styrelse, som tar tillvara medlemmarnas intressen, att skapa en alternativ sparform för de anställda och att sprida information om aktiemarknaden och förmedla köp av Åkermanaktier.

De som fått aktier utskiftade från Gratifikationsstiftelsen kan slå samman sina röster med de övrigas i konsortiet. Många som fått aktier utskiftade säljer dem dock och väntar inte ens de två år som krävs för att realisationsvinstbeskattningen skall sjunka. ”Det finns dom som går direkt från Stiftelsen till banken. Men utskiftningstiden är inte bra – i november–december behöver folk pengar.”

## Gratifikationsstiftelsens tillkomst

Som nämns i beskrivningen av Handelsbankens Oktogonen, var bankerna tidigt ute, när det gällde att införa system för resultatdelning och ägarspridning. Skandinaviska Enskilda Banken införde sitt system 1977. Åkermans hade goda kontakter med Skandinaviska Enskilda Banken i Skåne, bland annat genom att bankdirektören Hans Cavalli-Björkman satt i Åkermans styrelse och Nils Linander i bankstyrelsen i Malmö. Bankens exempel inspirerade Erik Bredborg och ett antal av hans kolleger. Aktiekonsortiets ekonomiska framgångar – Åkermanaktiens kurs hade utvecklat förmånligt under 1970-talet – styrkte Bredborgs argumentation. ”Alla visste väl inte vad dom gav sig in på – men dom trodde på Bredborg och hans åsikter” (Bredborg, intervju 1988).

På de anställdas begäran ordnades 1979 en hemlig omröstning om huruvida hälften av gratifikationen under en treårig försöksperiod skulle avsättas till en stiftelse. Av de röstberättigade deltog 88 procent i omröstningen och 77,8 procent av dessa röstade för instiftandet av en gratifikationsstiftelse. Både Bredborg och Linander blev glatt överraskade av utfallet. De negativt inställda hade varit de mest högljudda. Sedan dess har fler omröstningar gjorts med varierande, men positivt, utfall. Det har bestämts att en kvalificerad majoritet måste vara positiv för att Stiftelsen skall bibehållas. Den tredje omröstningen år 1985 gav ett resultat som låg mycket nära denna gräns. Förklaringarna till att detta skedde belyser en del av de svårigheter som är förknippade med det sätt man valt att sprida ägandet inom Åkermans. Man har valt att prioritera ägarintresset, uttryckt som att få så stort inflytande som möjligt i det egna företaget, framför sparintresset, uttryckt som att få så stor förmögenhetsökning som möjligt, givet att en viss andel av sparandet skall placeras i det egna företaget och en viss, troligen låg, risknivå.

Stiftelsen förvaltar individuella gratifikationsandelar i årsfonder. Medlen binds i fem år och placeras uteslutande i



Åkermanaktier. Vid utskiftningen tilldelas den anställde aktier.

Under 1970-talet överträffade Åkermanaktiens kursutveckling Affärsvärldens generalindex. Under de tre första åren på 1980-talet mötte Åkermans en kärv marknad och vinsterna sjönk, för att nå en botten 1982. Åkermanaktiens kursutveckling bromsades upp och har sedan dess legat under generalindex. När den tredje omröstningen ägde rum, i början av 1985, var Åkermanaktien den verkstadsaktie som utvecklats sämst under den föregående femårsperioden. (Köpkurstillväxten var 29 procent. Motsvarande tal för verkstadsindustrin som helhet var 288 procent, SvD 30/12 1984.) Nackdelarna med den bristande riskspridningen som Stiftelsens placeringsregler innebar måste ha stått klar för de flesta sparintresserade bland de anställda. Den sparintresserade anställde hade dock kunnat sprida risken, till exempel genom att placera den kontant utbetalade delen av gratifikationsbeloppet på lämpligt sätt.

Den första utskiftningen, avseende 1978 års fond, ägde rum 1984. Från stiftelsens sida hade man på olika sätt försökt informera om skattekonsekvenserna och olika sätt att mildra skatten, men inte lyckats nå alla. Så besöktes till exempel informationsmötena bara av ett litet fåtal – kanske 10 procent av de anställda i Eslöv. Ett antal personer försummade att göra fyllnadsinbetalningar och drabbades av en förmodligen oförutsedd kvars katt. De obehagliga överraskningarna skattemässigt kan vara en annan del av förklaringen till att intresset för bibehållandet av Stiftelsen sjönk. Dessutom visste man ju att vinstdelningsskatten skulle komma att minska beloppen framöver, så att skillnaden i avbränning mellan avsättning till Stiftelsen och kontant utbetalning skulle komma att krympa.

Hanteringen av skattefrågorna är en del av ett större problem, nämligen att alla inte bemästrar de tekniska svårigheterna som är förknippade med att vara aktieägare. Det har till exempel hänt att aktiebrev, som erhållits efter en utskiftning, kastats eller slarvats bort (Tegsved, intervju 1988).

## Gratifikationsstiftelsens konstruktion

Samma personer som omfattas av gratifikationssystemet omfattas av stiftelsen. De individuella andelarna, motsvarande halva gratifikationsbeloppet fram till 1987 års avsättning, placeras i årsfonder, som utskiftas i Åkermanaktier efter fem år. Överskjutande belopp utbetalas kontant. Den anställde kan dock skjuta upp utskiftningen år för år eller senarelägga den till sin pension och då välja mellan att få ut allt genast och att fördela utskiftningarna under maximalt en tioårsperiod. Beskattningen av den anställde uppskjuts till dess utskiftning sker. Stiftelsen beskattas under tiden för förmögenhet och avkastning. Realisationsvinstskatt har aldrig betalats, eftersom aktier inte sålts.

Stiftelsens styrelse består av sju ordinarie ledamöter och sex suppleanter, varav tolv väljs av de anställda och den trettonde av styrelsen. Den trettonde är en utomstående juridisk expert från S-E-Banken. De övriga tolv representerar olika delar av Åkermans. Förutom ordföranden finns två representanter för de verkstadsanställda i moderbolaget, två för de kontorsanställda i moderbolaget, två för företagsledningen, två för verkstaden i Lund och tre personer för moderbolagets svenska försäljningsorganisation. I samband med de återkommande omröstningarna om Stiftelsens fortlevnad samlas också förslag till styrelseledamöter in. Ledamöterna skall inte nomineras efter fackliga meriter. Det är personalen som helhet som nominerar kandidaterna. Formella val hålls bara om antalet föreslagna namn överstiger antalet poster, vilket sällan hänt. Stiftelsen och konsortiet har tre styrelseledamöter gemensamma – en av dem är ordföranden. Styrelsen sammanträder två gånger per år, dels i samband med bolagsstämman, som är på våren, vid vilket tillfälle avsättningens storlek tillkännages, dels på hösten, då diverse ärenden inför den förestående utskiftningen av en ”mogen” fond avgörs. Styrelsen beslutar om hur rösträtten för Stiftelsens aktier skall användas.

Stiftelsens placeringar sköts av ett arbetsutskott på tre

personer, vars uppgift är att fatta köpbeslut i rättan tid. Försäljningar görs inte, så utskottet kan inte dra nytta av Åkermanaktiens eventuella kursfluktuationer. Aktierna köps över börsen och man har lärt sig att försöka undvika att driva kursen genom alltför koncentrerade inköp.

Ett mål för stiftelsen är att, tillsammans med Aktiekon-sortiet, äga 10 procent av aktiekapitalet i Åkermans. Dit är vägen fortfarande lång, eftersom fonderna är bundna bara i fem år.

Avsättningarna har sedan 1978 varierat mellan som högst 4,6 miljoner kronor 1980 och som lägst 2,3 miljoner kronor 1983. Avsättningen 1987 var 3,2 miljoner kronor. Vid 1988 års utgång förvaltade Stiftelsen nära 160 000 Åkermanaktier med ett börsvärde på cirka 26 miljoner kronor. Stiftelsens innehav motsvarade 4,7 procent av kapitalet och 3,5 procent av rösterna. Det samlade värdet av en genomsnittlig inestående andel var på våren 1989 omkring 67 000 kronor.

## Erfarenheter av ägarspridning i Åkermans

Det är mycket svårt att visa vilka konkreta effekter just ägarspridningen till de anställda har haft i Åkermans fall. Många faktorer kan ha spelat in när det gäller att forma de – som det hävdas – mycket goda relationerna mellan anställda och företagsledning och skapa lojalitet med företaget. Men relationerna måste sägas vara väl inarbetade. Den verkställande direktören har haft sin befattning i tretiosex år. Medelåldern bland de anställda är hög och majoriteten har en lång anställningstid. Gratifikationssystemet har funnits sedan 1940-talets mitt och Aktiekon-sortiet har existerat i cirka 20 år, Gratifikationsstiftelsen i snart 10 år.

En förklaring till de goda relationerna ligger i en omvittnat öppen kommunikation mellan ledning och anställda. På Åkermans säger man att möjligheterna till informationsutbyte är stora inom företaget. Det finns till exempel både en tvärfacklig samarbetsgrupp, vari också represen-

tanter för företagsledningen ingår, som bildades i slutet av 1960-talet och en företagsnämnd. Dessutom gör VD täta rundor ”ute på golvet”, då vem som helst kan passa på att tala med honom. Han har dessutom deklarerat att hans dörr alltid står öppen. De anställda sägs inte heller dra sig för att framföra kritiska synpunkter. Beslutsvägarna sägs vara korta och obyråkratiska.

För att det skall vara möjligt att vidmakthålla sådana relationer vill företagsledningen inte att alltför många anställda arbetar på samma ställe. ”Femhundra hade varit idealiskt. Nu gjorde vi en kompromiss och gick upp till tusen personer. Men sedan måste det vara stopp. Det var för att vi inte ville bli fler i Eslöv som vi startade verkstaden i Lund.” (Linander, intervju 1988.)

Trots den nästan idylliska bild, som har målats upp i intervjuerna, av goda och öppna relationer mellan ledning och anställda, inträffade sommaren 1988 en vild strejk på Åkermans. Den var kortvarig, men förefaller ha inneburit något av en chock för ledningen. Det var också en besvikelse för förespråkarna för linjen ”inflytande genom ägande”. En förklaring som lämnats från den fackliga sidan är att det inte bara var missnöje med hur löneförhandlingarna sköttes som utlöste strejken, utan att även andra problem som hopat sig med tiden bidrog. Man ansåg till exempel att miljöförbättringar genomfördes för långsamt och att produktionsschemat var alltför pressat, vilket gav stress och mycket övertidsarbete (Grönvall, intervju 1988). Om problem tillåts ackumulera sig, är frågan, om det är brister i informationsutbytet eller på åtgärdssidan som får sådana följdverkningar.

Emellertid anser man på Åkermans att företaget skiljer sig positivt från andra verkstadsföretag i en rad avseenden samt att dessa skillnader till stor del kan hänföras till de anställdas ägande och gratifikationssystemet. För det första sägs de anställda vara mycket lojala med företaget och söka den lösning på eventuellt uppkommande problem som anses bäst gynna företagets fortbestånd. För att styrka detta påstående anför man som ett exempel att när produktions-

inskränkningar måste göras under 1983, därför att lagren vuxit sig för stora under det besvärliga året 1982, permitteringar kunde genomföras utan att man behövde genomlöpa alla de turer som reglerna på arbetsmarknaden föreskriver.

De anställda anses också vara mycket kostnadsmedvetna. Kassationsprocenten är exempelvis mycket låg. I Åkermans ligger den på cirka 3,5 procent av omsättningen, att jämföra med de 10 procent som annars är vanligt. Onormal materialförbrukning uppmärksammas snabbt. Avvikelser från veckobudgeten nagelfars. Omställningar i produktionen granskas kritiskt. Varför göra så, finns det inget bättre sätt? – sägs vara den stående frågan. Produktiviteten sägs vara mycket hög, så hög att legotillverkning ofta inte lönar sig (styrelseledamot, intervju 1988).

Andra mätbara skillnader i förhållande till genomsnittet för övrig verkstadsindustri är lägre personalomsättning och lägre sjukfrånvaro. Konjunkturrella variationer och ändringar i sjukpenningsreglerna har satt sina spår, men Åkermans ligger ändå bra till i statistiken (Sandersson, intervju 1988).

Inom företaget är man övertygad om sambandet mellan systemet för gratifikation och ägarspridning och de uppmätta positiva effekterna. Tillsammans gör dessa olika effekter att systemet är lönsamt för företaget, hävdar företagsledaren. "Vi gör inte det här för att vara snälla, utan för att vi får lojala arbetare som stannar kvar i företaget" (Linander, intervju 1988). Rekrytering och upplärning av duktiga arbetare är ett återkommande problem, som inte har någon enkel och billig lösning. Åkermans har, till skillnad från många företag med liknande problem, en egen verkstadsskola, som funnits sedan mitten av 1950-talet och där årligen mellan 10 och 30 elever antas till en treårig utbildning. Det ursprungliga skälet till att införa gratifikationssystemet är således giltigt även idag.

Vad har systemet inneburit för VD-rollen? Uppfattningen bland de intervjuade anställda var att det satte ökad press på företagsledningen.

Ett sådant här system kanske gör livet lite jobbigare för företagsledaren. Det är många som reagerar direkt om dom tycker

att något är fel. Men vår VD är intresserad av vad vi tycker. Han är lyhörd. (Grönvall, intervju 1988.)

Om det innebär en press på VD? Det finns ingen annan VD som får ta sådan kritik från verkstadsgolvet – men den är inte av ondo. Och han har själv deklarerat att det inte finns någon på företaget som inte kan tala med honom – när som helst när han är anträffbar. (Bredborg, intervju 1988.)

Sett ur VD:s synvinkel har snarare VDskapet blivit lättare, genom att de anställda bättre förstår det risktagande företagarkerksamhet alltid är förknippad med och vinstens betydelse för företagets överlevnad och hur villkoren för överlevnad förändras med ändringar i konkurrenssituationen:

Ett exempel på ett riskabelt beslut, där jag fick de anställdas stöd, var satsningen på USA 1981. Det är fråga om en satsning på lång sikt. Många tyckte det var fel, men majoriteten tyckte det var rätt. Naturligtvis har deras stora förtroende för Erik Bredborgs åsikter vägt tungt i ställningstagandet. (Linander, intervju 1988.)

Gratifikationsstiftelsen visade sitt stöd för beslutet genom att ta del i den riktade nyemission på 6,25 miljoner kronor som gjordes 1982 för att skaffa nytt kapital till bland annat USA-satsningen. Andra mottagare var Cardo, Investor och Providentia samt Skandia.

Enligt en styrelseledamots uppfattning innebar det faktum, att inte bara jobben, utan också de anställdas spar kapital var kopplat till företagets med- och motgångar, en minskad benägenhet att ta risker hos företagsledningen.

I ett företag som detta har VD lättare att få de anställda med sig. Inget tvivel om att VD:s jobb underlättas på det sättet. Men samtidigt har det lett till att VD känner ett större ansvar och därför för en försiktigare politik än han kanske skulle ha gjort annars. Möjligen har man här i företaget varit lite för försiktig, när det gällt att expandera – det hade nog varit möjligt att satsa lite tidigare, lite hårdare på USA-marknaden, exempelvis. (Styrelseledamot, intervju 1988.)

Gäller detta i andra företag och vad kommer i så fall ett ökat ägande bland de anställda att betyda?

För de anställda har systemet inneburit en rad olika saker – viktigast att nämna är ett ökat intresse för företaget och dess utveckling, bättre information om viktiga frågor och större tyngd bakom ställningstagandena. Dessutom har en majoritet anställda frivilligt engagerat sig i ett aktiesparande, dels genom att gå med i konsortiet, dels genom att ta ställning för Stiftelsens fortsatta existens. Genom att bara koncentrera det till Åkermanaktier utsätter man sig dock som sparare för onödiga risker. Men syftet bakom inrättandet av gratifikationssystemet, Konsortiet och Stiftelsen var ju inte i första hand förmögenhetsuppbyggnad, utan att skapa engagemang för företaget och det förefaller som om det syftet hade uppnåtts.

De anställdas engagemang kommer till uttryck i styrelsearbetet.

De anställda deltar med liv och lust i beslutsprocessen. De deltar i alla frågor, men de har kanske mest varit intresserade av den tekniska utvecklingen, mindre av marknadsutvecklingen. Där har det varit vi andra som haft mest synpunkter. Det är få styrelserum, där de anställda visar ett sådant engagemang som i Åkermans. Det är en unikt fin stämning, det känner vi som kommer utifrån också. (Dahlbäck, intervju 1988.)

Det går mycket informellt till. De anställda har många synpunkter, till exempel på vad företaget skall satsa på, vilka förändringar och förbättringar som kan göras. (Wolrath, intervju 1988.)

De frågor som de anställda vill driva som anställda, fackliga frågor, och de frågor de vill driva som ägare verkar sammanfalla i stort sett med ett viktigt undantag – lönefrågorna och utdelningsfrågorna. I det första fallet är man enbart löntagare. ”På lönefronten har vi fortfarande hårda konfrontationer.” (Persson, intervju 1988.) I det andra fallet har man ett ägarperspektiv. ”Det är inte som i en del andra företag, att de anställdas representanter automatiskt reserverar sig för utdelningshöjningar över 5 procent. Jag tror aldrig att de brytt sig om att lyfta på luren och ta reda på

några centrala direktiv i den vägen.” (Dahlbäck, intervju 1988.)

Annars används det inflytande ägandet ger för att ge ökad tyngd åt de anställdas åsikter. ”Vad har man facket till? Facket är suveränt. Det är ju facket som skall leda. Vi är bara hjälpmedel för de viktiga besluten.” (Bredborg, intervju 1988.) De två viktiga områdena är dels driften, hur produktionen skall organiseras för att flyta bra, dels arbetsmiljön. Arbetsmiljöförbättringarna tycker man går för långsamt. I produktionen ingår många svetsmoment och svetsning är inget lätt och rent jobb. Svetsgaserna är ett stort problem. I Lund har en ny svetshall byggts och den verkar, i jämförelse med de gamla, nedslitna och lappvis förbättrade lokalerna i Eslöv, ”nästan kliniskt ren”. Följaktligen vill ”verkstan” i Eslöv ha en ny svetshall, medan företagsledningen ser en ny monteringshall som mest angelägen. När detta skrivs, september 1988, är frågan inte avgjord. De anställda har dock ett trumfkort på hand, materialflödesmässigt ligger den nuvarande svetshallen fel i förhållande till ämnes- och monteringshallarna.

Det finns exempel på flera viktiga frågor, där de anställda i produktionen tycker sig ha fått ökad genomslagskraft för sina åsikter på grund av ägandet. Det gäller bland annat då man mot 1970-talets slut diskuterade utbyggnadsfrågor. Trots att alltmer utrustning till grävmaskinerna såldes, hade man inte tagit hänsyn till detta i planerna. Men från fackligt håll hävdade man att det behövdes en utrustningshall. Produktionen kunde ökas utan en omfattande utbyggnad. I slutänden blev det så att en ny utrustnings- och serviceverkstad byggdes.

Informella kontakter och sonderingar förekommer ofta mellan VD Linander och representanter för de anställda inför viktiga beslut. Avvikande meningar läggs inte fram på styrelsens bord. Det måste för ”utomstående” styrelseledamöter vara mycket svårt att ifrågasätta beslut som förankrats på detta sätt hos ledning och anställda som samtidigt är storägare. Nu är det ju ytterligt sällan som ifrågasättanden eller kritik av VDs planer framförs på ett styrelsemöte,



åtminstone så länge det är fråga om expansiva beslut i ett företag med ökande vinster. Men skulle en situation uppkomma, där det var angeläget att ägarna ”toge sitt ägaransvar”, som uttrycket lyder, och till exempel sökte byta ut företagsledaren eller krympa verksamheten, vore det troligen svårare att genomföra i Åkermans än i ett företag med en annan ägarbild.

Ett annat uttryck för de anställdas engagemang är det höga deltagandet på bolagsstämman.

År ut och år in är det lika många som kommer. I vanliga fall brukar det vara mest institutionella placerare och småsparare som besöker bolagsstämmor, men här dominerar de anställda. (Wolrath, intervju 1988.)

Stämmomiddagen efteråt har beskrivits som något av en personalfest.

Alla anställda är givetvis inte lika positiva till Åkermans system. Det finns anställda som anser att gratifikationsbeloppet skall grundas på tidsinsats och inte på lön. Det finns anställda som vill få ut hela gratifikationsbeloppet kontant. Och det finns anställda som har invändningar mot spridningen av ägandet av ideologiska skäl. LO och Metallindustriarbetareförbundet centralt har ju en uttalat negativ hållning, vilket gör att meningarna är delade om Åkermans system bland de kollektivanställda.

Hur väl förankrat är systemet bland de anställda? Det är knappast troligt att någon frivilligt skulle vilja avstå från gratifikationen och försök att ta bort den skulle säkerligen möta starka protester. Aktiekonsortiet är en frivillig samslutning som saknar utträdeshinder. Frågan gäller närmast Stiftelsens fortlevnad. Införandet av kollektiva löntagarfonder och att avsättningarna skall belastas med vissa sociala avgifter har säkert haft negativa effekter på intresset för den. Det är också illavarslande att så många, när de fick möjlighet att välja, valde att ta ut hela gratifikationsbeloppet kontant. Preferenserna ändras måhända om kursen på Åkermans aktier utvecklar sig mer fördelaktigt än hittills.

De representanter för andra ägare som intervjuats ser positivt på att de anställda också har ett ägarintresse i företaget. De anställdas engagemang i företaget upplevs som något unikt.

Frågan är vad som kommer att hända med ny storägare. Kanske inte speciellt mycket, eftersom den tillträdande verkställande direktören är uppvuxen med Åkermans och Nils Linander kommer att fortsätta verka i företaget som styrelsens ordförande.

## Källor

### *Intervjuade personer*

Bredborg, E., arborrare, ordförande i Åkermansanställdas Aktiekon-  
sortium, Åkermans Verkstad AB:s Gratifikationsstiftelse, ledamot av  
Åkermans styrelse

Cavalli-Björkman, H., bankdirektör, ledamot av Åkermans styrelse

Dahlbäck, C., VD i Investor, ledamot av Åkermans styrelse

Ekelund, G. direktör, ledamot av Åkermans styrelse

Grönvall, S., montör, ledamot av Gratifikationsstiftelsens styrelse, per-  
sonalvald ledamot av Åkermans styrelse

Histrup, P., personal- och datachef, ledamot av Gratifikationsstiftelsens  
styrelse

Linander, N., verkställande direktör

Persson, K., redovisningsman, personalvald ledamot av Åkermans sty-  
relse

Sandersson, J., personalchef, ledamot av Gratifikationsstiftelsens styrel-  
se

Tegsved, P., MPS-chef, kassör i Gratifikationsstiftelsen

Wolrath, B., VD i Skandia, ledamot av Åkermans styrelse

### *Skriftliga källor*

Förord och stadgar till Åkermansanställdas aktiekonsortium

Johansson, R., "Löntagarfonder på företagsnivå" (Arbetskopia till upp-  
sats, Uppsala Universitet, 1980)

"Resultatlöner, vinstdelning och ägandespridning – 17 praktikfall" (SAF  
arbetsrapport 1984)

"Åkermans gratifikationer och stiftelser" (informationsbroschyr)  
Årsredovisningar 1977–1988

## Koncernens verksamhet i sammandrag

		1984	1985	1986	1987	1988
Fakturerad försäljning _____	Mkr	1.099,9	1.267,0	1.403,3	1.592,1	1.643,1
varav till utländska kunder _____	Mkr	810,7	966,3	1.059,9	1.193,8	1.189,2
per anställd _____	Kkr	661	722	759	794	796
Resultat efter finansiella intäkter och kostnader _____	Mkr	51,5	69,2	74,0	82,8	86,7
i procent av försäljningen _____	%	4,7	5,5	5,3	5,2	5,3
Vinst per aktie _____	Kr	7:82	10:30	11:04	12:34	12:93
Synligt eget kapital/aktie _____	Kr	77:21	84:35	89:80	95:77	105:53
Avkastning på eget kapital _____	%	10,4	13,0	12,8	13,4	13,1
Avkastning på totalt kapital _____	%	11,9	12,5	11,3	10,7	10,2
Avkastning på sysselsatt kapital _____	%	15,6	16,5	14,8	14,2	13,5
Soliditet _____	%	30,7	30,5	25,6	26,4	27,1
Utdelning totalt (för 1988 enligt förslag) _____	Mkr	9,0	12,0	13,7	15,4	17,1
Utdelning per aktie _____	Kr	2:63	3:50	4:00	4:50	5:00
Börskurs (bokslutsdagen) _____	Kr	74	98	140	103	168
Investeringar i maskiner och fastigheter _____	Mkr	39,8	57,9	79,9	69,5	64,3
Medeltal anställda _____	Antal	1.665	1.755	1.848	2.006	2.065

### Definitioner

#### Synligt eget kapital:

Redovisat eget kapital + 50% av obeskattade reserver.

#### Avkastning på eget kapital:

Resultat efter finansiella intäkter och kostnader minskat med schablonskatt (50%) i % av ingående synligt eget kapital.

#### Avkastning totalt kapital:

Resultat efter finansnetto plus räntekostnader, i procent av genomsnittlig balansomslutning.

#### Avkastning sysselsatt kapital:

Resultat efter finansnetto plus räntekostnader, i procent av

genomsnittlig balansomslutning minus icke-räntebärande skulder.

#### Soliditet:

Synligt eget kapital i % av balansomslutningen.

Källa: Åkermans årsredovisning 1988

## 7. Svenska Handelsbanken

Svenska Handelsbanken har sitt ursprung i Stockholms Handelsbank som grundades 1871. Från början en liten bank växte den, under den dynamiske Louis Fraenckels ledning, till en storbank med landsomfattande verksamhet. En rad fusioner i seklets början bidrog till tillväxten. År 1919 bytte banken namn till Svenska Handelsbanken.

Koncernens balansomslutning 1988 var 238 020 miljoner kronor. Rörelseintäkterna var 7 321 miljoner kronor och vinsten före extraordinära poster 3 677 miljoner. I medeltal hade koncernen 6 603 anställda under året.

Handelsbanken är pionjär när det gäller att sprida ägandet till de anställda. Bankens system, byggt på individuella vinstandelar som fonderas och placeras i bland annat Handelsbanksaktier, infördes redan 1973. Förvaltningen av medlen sköts av en helt personalkontrollerad stiftelse – Oktogonen. Handelsbankens system skiljer sig från nästan alla andra bankers system på två avgörande punkter. Den ena är att medlen binds till dess den anställde fyller 60 år och inte, vilket annars är vanligt, på fem år. Den andra är att det krävs en lönsamhet som överträffar genomsnittet av konkurrenternas för att en avsättning skall ske.

Den drivande kraften bakom systemets tillkomst var bankens dåvarande verkställande direktör, Jan Wallander.

### Oktogonen-systemets tillkomst

När bankens verkställande direktör, Tore Browaldh, år 1966 summerade sin tid som VD inför övergången till att bli arbetande styrelseordförande, såg han ingen större anledning till oro. Inlåningen hade ökat, ”även lönsamheten låg

på en hygglig nivå” och produktiviteten visade en stigande trend (Browaldh, 1980, s. 299). Browaldh såg som ”en klar efterträdare” på VD-stolen Rune Höglund, som vid sitt tillträde hade arbetat mer än tio år i banken och alltså borde ha varit väl förberedd för sitt värv.

Mot slutet av 1960-talet stördes friden av två så kallade affärer som gav upphov till mycken debatt och kritik i pressen. Den ena var övertagandet av den krisdrabbade resebyråkoncernen Nyman & Schultz, vilket uppges ha åsamkat banken kreditförluster på 88 miljoner kronor. Den andra gällde valutaaffärer som inte stod i överensstämmelse med gällande regler. Den verkställande direktören avgick, liksom några andra personer ur bankledningen.

En ny verkställande direktör, Jan Wallander, rekryterades från Sundsvallsbanken 1970. Wallander hade inte någon lång karriär som bankman bakom sig. Före sin anställning i Sundsvallsbanken 1961 hade han gjort en akademisk karriär och varit chef för såväl Studieförbundet Näringsliv och Samhälle som Industriens Utredningsinstitut.

”Affärerna” visade sig bara ha varit krusningar på ytan. Wallander fann snabbt att banken hade mer djupgående problem. Resultatet för 1969 var dåligt och 1970 års resultat väntades bli ännu sämre. Vinsten skulle ”i verkligheten” inte komma att täcka utdelningen, konstaterade Jan Wallander.

Wallanders åtgärdspaket innehöll tre delar. Den första var ett omedelbart stopp för alla utgifter som inte direkt resulterade i intäkter. Så lades bland annat alla kommittéer, arbetsgrupper och utvecklingsprojekt i malpåse (de var 112 stycken), lokalanskaffningar, reparationer och ombyggnader ställdes in, PR och reklam togs bort och nyrekryteringar stoppades.

För att understryka situationens allvar lät Wallander ställa in firandet av bankens 100-årsjubileum, ett evenemang som länge planerats och som skulle ha ägt rum 1971. Starka känslor rördes upp, åtgärden kunde närmast jämföras med ett helgerån (Wallander 1974, s. 47). Personalens be-

svikelse hade också en materiell grund. Andra banker celebrerade med att ge sina anställda fester och gratifikationer. Handelsbankens 90-årsjubileum hade firats ”med dun-der och brak”, vilket skapat förväntningar på ett ännu mer spektakulärt evenemang för firandet av de 100 åren. Extra bittert kändes det för Handelsbankens folk när det blev bekant att Wallanders forna bank, Sundsvallsbanken, hade givit sina anställda två månadslöner extra i gratifikation som tack för ett bra resultat. Men uppskattningsvis sparade åtgärden minst 40 miljoner kronor och, inte minst viktigt, tid och energi, som istället kunde sättas in på att lösa bankens problem.

Det krismedvetande som skapats av tidningsskriverierna och Wallanders åtgärder beredde marken för den tunga andra delen av Wallanders program. Den innebar en radikal omorganisation i syfte att decentralisera verksamheten och delegera befogenheter och ansvar till lägre nivåer.

Bankens verksamhet var vid Wallanders tillträde starkt centraliserad, vilket medfört en stor central stab och ett byråkratiskt arbetssätt. Under den centrala bankledningen sorterade tre regioner med 26 distrikt, under vilka kontoren sedan i sin tur sorterade. Regioncheferna – två stycken för varje region, med ansvar för administration, marknadsföring et cetera och kreditgivning – var placerade vid huvudkontoret i Stockholm. Beslut i kreditfrågor som rörde mer än 750 000 kronor kunde inte fattas på distriktsnivå, utan måste föras högre upp i hierarkien.

Nu fördes verksamheten istället samman i 8 regionbanker som gavs en mycket självständig ställning. De kunde bland annat fatta beslut i kreditgivningsfrågor i långt större omfattning än vad som skett hos de förutvarande distrikten. Så kunde till exempel beslut i frågor som rörde upp till 10 miljoner kronor fattas på regionbanksnivå. Den centrala staben krymptes, liksom organisationen som helhet. När omorganisationen var genomförd, hade antalet anställda minskat med 1 100 personer genom ”naturlig avgång” (Wallander, 1978). För att styra den decentraliserade verksamheten infördes ett nytt rapport- och redovisningssystem

som gav mycket detaljerad information om lönsamheten i olika delar av verksamheten.

Omställningarna var smärtsamma för många, inte minst för distriktscheferna som suttit som kungar i sina distrikt och nu detroniserades. Det fanns personer som upplevde nyordningen som ett underkännande av allt tidigare arbete – parallellt med personer som tyckte att städningen kom i rättan tid och personer som knappast berördes alls.

Trots allt väckte inte omorganisationen så stort motstånd som man hade kunnat vänta med tanke på att inte så få anställda uppfattade den negativt. En av förklaringarna är troligen just krismedvetandet, som legitimerade Wallanders omfattande ingrepp.

Det tredje inslaget i saneringsprogrammet syftade till att få bankens anställda att tänka i nya banor. Förut hade viktiga mått på framgång varit ökande antal kunder, så ansträngningarna hade inrättats därefter, mot massackvisition, till exempel genom omfattande kampanjer och säljtävlingar. Så länge man var störst var man också bäst, var den allmänna övertygelsen. Lönsamheten, och i samband därmed vikten av att hålla kostnaderna nere, eftersom intäktssidan på kort sikt är mycket svår att påverka för en bank, blev den nya ledstjärnan. Så ersattes massackvisitioner med selektiv kundvärvning. Det nya redovisningssystemet tillät heller ingen att gömma eller glömma kostnadsidan av verksamheten. Åtgärderna genomfördes snabbt och bankens resultat förbättrades.

Jan Wallander började fundera på hur personalen kunde belönas för sina insatser. En extra semestervecka hade redan delats ut och en gratifikation övervägdes. Men Wallander ville skapa något mer bestående.

På väg hem en novemberkväll 1972 från en paneldebatt i Västerås, där frågor om de anställdas inflytande diskuteras, föddes hos honom tanken på ett vinstdelningssystem parat med ett ägande som skulle ge de anställda inflytande i banken (Wallander, intervju 1988).

Tankarna låg i tiden, men Wallander var snabbast med att omsätta dem i praktiken. ”Alla bara pratade, men ingen

gjorde något.” Frågor om de anställdas inflytande och delägande i företagen diskuterades livligt i början av 1970-talet. Lagstiftning om de anställdas rätt att representeras i företagets styrelse kom 1973, för de bankanställda dock först 1976. Löntagarfondsdebatten hade dock ännu inte brutit loss.

Det fanns inga svenska modeller att gå efter, utan Wallander fick på egen hand försöka åstadkomma en lösning som på smidigaste sätt tog sig över eller runt de tänkbara hindren för dess genomförande.

Wallander hade under sin tid som chef för SNS satt sig in i längre tillbaka i tiden gjorda erfarenheter av för- och nackdelar med vinstdelningssystem. Enligt vad som rapporterades kapsejsade många vinstdelningssystem där andelarna delades ut årsvis, på grund av att andelarna snart kom att betraktas som en del av lönen och som en rättighet, istället för en belöning för extraordinära prestationer. Uteblivna andelar, när företagets vinster sjönk, gav upphov till besvikelse hos personalen, sades det. Systemen hade därför avskaffats (Skytt & Åsbrink 1952). Detta ville Wallander undvika genom att binda pengarna i företaget på lång tid. Vinstandelarnas storlek blev då inte beroende av resultatet under enstaka år. Skattemässiga hänsyn talade också emot snabba utbetalningar av vinstandelarna.

Blev banken vinstrik, skulle ett system där andelarna bands för lång tid leda till en betydande förmögenhetsuppbyggnad. De anställda skulle härigenom som grupp kunna få ett stort ägarinflytande i banken. Ur Wallanders synvinkel var detta enbart positivt (Wallander, 1974, intervju 1988).

Det fanns alltså flera skäl till att vi i Handelsbanken tyckte det skulle vara bra, om de anställda kom med i centralstyrelsen. Samtidigt ansåg vi att det skulle vara särskilt bra, om de kom med inte bara i sin egenskap av anställda utan dessutom som ägare (Wallander, 1974, s. 151.)

En första antydning till att något var i görningen gavs till ordföranden i Svenska Bankmannaförbundets klubb i Han-



delsbanken i Stockholm, Kaj Ytterskog, i slutet av 1972 (intervju 1988):

Jan brukade gå förbi mitt skrivbord och vi växlade alltid några ord. En dag kunde jag inte låta bli att påpeka att Sundsvallsbanken givit sina anställda en gratifikation. Jan sade ingenting, men några dagar senare blev jag uppkallad till honom. Han hade något bestämt i blicken. Han sade att han skulle ordna något som skulle ge Handelsbankens personal mer än vad någon annan banks personal fått. Mer ville han inte säga och jag fick lova att inte föra det vidare. Jag glömmer det aldrig.

Wallander presenterade sitt förslag för bankens centralstyrelse i december 1972. Han byggde sin argumentation på ett skälighetsresonemang (intervju 1988):

Det var inte avsett som en morot, det var inte för att få folk att jobba hårdare i det dagliga arbetet än de redan gjorde som systemet infördes, utan tanken var att om de drev verksamheten så att de åstadkom ett bättre resultat än anställda i andra banker, var det också skäligt att de fick del av merresultatet. Eftersom bankernas redovisning är så hårt reglerad, går det ju lätt att jämföra olika bankers resultat.

I presentationen av stiftelsen Oktogonen uttrycks resonemanget på följande sätt:

Bakom införandet av ett resultatandelssystem i Handelsbanken ligger tanken att det är de anställda som med sina arbetsinsatser i hög grad avgör vilket resultat som banken uppnår.

Affärsbankerna arbetar under likartade förhållanden och med praktiskt taget identiska produkter. De påverkas på ungefär samma sätt av strukturförändringar, konjunkturutveckling och ekonomisk politik. Därför kan olikheter i resultatet knappast förklaras med hänvisning till sådana yttre faktorer utan sammanhänger främst med hur stor skicklighet, inlevelse och energi personalen lägger ner i arbetet. Det är då också rimligt att de anställda skall få del av det merresultat som de bidragit till att åstadkomma. (Oktogonen 1986-04-01.)

Enligt Wallander väckte förslaget "ganska mycket opposition". De tveksamma i bankens centralstyrelse ansåg bland annat att man borde avvakta väntade förslag om rätt för de

bankanställda att bli representerade i styrelsen. Det vore oklokt att gå händelserna i förväg, ansågs det. En annan synpunkt var också att ett initiativ beträffande ett vinstandelssystem borde samordnas med näringslivet i övrigt och inte minst med andra banker. Några ledamöter kände också tveksamhet inför det förhållandet att medlen skulle förvaltas i kollektiva former. Flera styrelseledamöter torde ha bearbetats av personer utanför banken att ta ställning emot förslaget. Men andra styrelsemedlemmar entusiasmerades av tanken och av att banken tog ett initiativ och visade sig som en föregångare på området. Något beslut kunde inte fattas på sammanträdet i december. Diskussionerna fortsatte samtidigt som ytterligare utredningar och kalkyler gjordes.

Ett räkneexempel, baserat på en initialavsättning på 10 miljoner följd av årliga avsättningar på 4 miljoner, visade på att fonden efter 30 år skulle komma att uppgå till 55 miljoner kronor i 1973 års penningvärde. Därefter skulle avsättningar och utskiftningar komma att balansera varandra. (55 miljoner kronor i 1973 års penningvärde motsvarar 183 miljoner i 1987 års penningvärde. Avsättningarna uppgick vid 1987 års slut – utan hänsyn till olikheter i penningvärden – till totalt 632 miljoner kronor.) En spärr för den tänkta fondens placeringar i Handelsbanksaktier föreslogs också. Dessa uppgifter bidrog av allt att döma till att lugna styrelsen.

Ett bekymmer var att banken inte fått förhandsbesked från Riksskatteverket i flera skattefrågor som var av stor vikt i sammanhanget. Systemet kunde utformas i detalj först när klargörande besked erhållits. Vid bokslutssammanträdet den 6 februari 1973 enades emellertid styrelsen om att avsätta 10 miljoner kronor till en stiftelse, stiftad av fackklubbarna i banken att placeras i Handelsbanksaktier. Styrelsen uttalade samtidigt att den, sedan skattefrågorna utretts, ämnade undersöka möjligheterna att finna fastare former för sådana avsättningar i framtiden. Styrelsen sade sig också vilja verka för att två personer, nominerade av stiftelsen, skulle inväljas i bankens centralstyrelse, den ene

som ordinarie ledamot, den andre som suppleant.

Stiftelsen, som bildades dagen efter centralstyrelsens sammanträde, uppkallades efter Handelsbankens symbol – Oktagonen.

Bankens resultat för 1973 utföll mycket väl och vid sammanträdet den 5 februari 1974 ansåg sig centralstyrelsen mogen att fastställa regler för Handelsbankens resultatandelssystem. Styrelsen har emellertid förbehållit sig rätten att ändra dessa regler och till och med att avskaffa systemet om ändringar i till exempel bank- och skattelagstiftning motiverar det, men hittills har bara mindre förändringar i beräkningskonstruktionen genomförts.

Wallander hade således fått styrelsen med sig. Förekom det någon opposition mot styrelsens ställningstagande? Andra intressenter som kunde ha synpunkter var aktieägarna och Bankinspektionen. De anställda och deras organisationer kunde givetvis också ställa sig mer eller mindre positiva till systemet.

Vad sade aktieägarna? Avsättningen, hävdade styrelsen, var att betrakta som en personalkostnad och därför inte en fråga som bolagsstämman hade att ta ställning till. Detta var en uppfattning regeringsrätten anslutit sig till. Wallander presenterade ändå förslaget både på stämman 1973 och på stämman 1974. Det mötte ingen opposition. Tvärtom förklarade sig flera aktieägare positiva till tanken. Och vad kunde för övrigt aktieägarna ha att invända så som förslaget var konstruerat? De skulle ju få lejonparten av ett resultat som låg över vad andra banker kunde prestera i genomsnitt.

Inte heller Bankinspektionen visade sig ha några invändningar att göra mot konstruktionen.

Bland bankens anställda väckte den första avsättningen inte något större jubel. ”Vi räknade ut att det skulle bli ungefär 2 000 kronor per man – pengar som man dessutom inte skulle få ut förrän vid pensioneringen. Det var ju inte så mycket att hurra för.” Men avsättningen uppfattades ändå som en signal om att bankens situation definitivt tagit en vändning till det bättre.

En del fackligt aktiva personer var uttalat skeptiska till systemet. De farhågor som uttrycktes var dels att det skulle kunna inverka negativt på möjligheterna att få löneökningar den ordinarie vägen, dels att det skulle innebära ett brott mot den solidariska lönepolitiken. Man fruktade också att personalen skulle pressas att prestera mer än den egentligen förmådde, genom kostnadsjakt och "underbemanning".

Men den fackligt tyngst vägande personen, Kaj Ytterskog, då ordförande i Stockholmsklubben, vice ordförande i företagsnämnden och vice ordförande i Bankmannaförbundet, var entusiastisk för förslaget. Han fick föra sin kamp på två fronter, dels inåt, mot arbetskamrater med en negativ inställning, dels utåt, mot de negativa i det centrala förbundet (intervju 1988):

På Bankmannaförbundet var de förvånade och misstänksamma. Förbundet hade ju inte kläckt idén – då måste det vara något skumt med den.

Både Lennart Bodström, som då satt i TCOs styrelse, och ombudsmännen var negativa till idén. Jag var rätt ensam. Men sedan hade jag stort nöje av att kunna rapportera hur fonderna växte. De första 10 miljonerna blev snart 20 och sedan 100 och 200.

Andra banker, som först intagit en kritisk hållning, började också införa olika varianter av vinstdelningssystem med placering av andelarna i aktier, delvis som en eftergift för krav från sina anställda. Så småningom svängde också Bankmannaförbundet helt i frågan. Ytterskog igen:

När avsättningarna blev så stora började det vibrera i förbundsstyrelsen. Frågan måste utredas så att förbundet kunde ta ställning. Förbundsstyrelsen hade svårt att anamma vinstdelningstanken. Det blev en hätsk debatt på förbundets kongress 1979. Lennart Lundgren, 1:e ombudsman och ledamot av TCOs styrelse var för – de flesta andra var emot. Men till slut stannade man för ett positivt beslut, att förbundet skulle verka för införandet av vinstdelningssystem i bankerna.

Inställningen bland personalen blev också mer och mer positiv, allteftersom andelarnas värde växte och pensions-

åldern närmade sig för många av dem som varit med från början. Och vad kunde facket invända mot ett system som för det första gav såväl direktörer som vaktmästare lika stora andelar (förutsatt att de båda arbetade heltid) och för det andra innebar en stor förmån för bankens anställda?

## Oktagon-systemets konstruktion

Avsättning till stiftelsen Oktagon skall göras när Handelsbankens resultat är bättre än genomsnittet för övriga affärsbanker.

Efter varje bokföringsårs slut beräknas avkastningen på det totala arbetande egna kapitalet i banken. Avkastningen definieras som rörelseöverskottet, före extraordinära kostnader och intäkter och före avsättningar till värderegleringskonton och fonder, i relation till det arbetande egna kapitalet. I detta inräknas både redovisat eget kapital och 50 procent av bankens värderegleringsfonder. Samma beräkning görs sedan för övriga börsnoterade affärsbanker. Det vägda genomsnittet av bankernas avkastning jämförs sedan med Handelsbankens. Om Handelsbankens lönsamhet är högre, anses det att ett merresultat har uppstått, i vilket de anställda har del. Merresultatet skall i princip delas lika mellan aktieägare och anställda, men eftersom bolagsskatt måste betalas innan utdelningen görs tillgänglig för aktieägarna, har avsättningen till de anställda satts till en tredjedel av merresultatet.

Våren 1989 genomförde bankens styrelse vissa tekniska förändringar i beräkningsmetoderna. Ur de anställdas synvinkel innebar de nya reglerna ingen reell förändring.

Från och med 1989 görs sålunda lönsamhetsjämförelsen på koncernnivå. Vid beräkning av merresultatet har tidigare vinstandelsskatt avdragits. Nu görs ingen sådan skattereduktion, men vinstandelen ändras från 1/3 till 1/4 av merresultatet, vilket i praktiken ger ungefär samma resultat. Vidare har avsättningen maximerats till 1/3 av den totala aktieutdelningen för året. Det kan nämnas att för år 1988

var maximibeloppet 159 miljoner kronor. Den faktiska avsättningen uppgick till 108 miljoner kronor. Vidare görs vissa tekniska förändringar i beräkningsmetoderna förorsakade av Bankinspektionens redovisningsregler.

Vissa andra villkor måste också vara uppfyllda för att en avsättning till Oktogonen skall ske. För det första måste Handelsbankens reserver vara lika stora, relativt sett, som andra bankers. Är de inte det skall en tredjedel av det belopp som fattas dras från merresultatet. För det andra skall ingen avsättning göras om banken måste sänka utdelningen till aktieägarna. För det tredje måste den beräknade avsättningen vara minst 100 000 kronor. Ett lägre belopp skulle inte bära administrationskostnaderna, har det sagts.

Systemet omfattar enbart koncernens svenska anställda. Den, som varit anställd året närmast före det år då avsättningsbeslutet meddelas, i Handelsbanken eller något av bankens dotterbolag räknas som andelsberättigad om han eller hon varit fast anställd eller anställd i mer än sex sammanhängande månader enligt speciellt avtal. Den som arbetat heltid får 1,0 andelar. Deltidsarbete reducerar andelen i motsvarande mån. Frånvaro av vissa skäl, som exempelvis militärtjänstgöring, medför inte diskvalificering. Andelens storlek är alltså inte kopplad till lönens storlek. Enligt Jan Wallander var det "tämligen självklart" att man skulle dela lika, det låg i tiden (intervju 1988).

Antalet andelsberättigade i avsättningen för 1987 års resultat var 6 670 personer.

När en anställd fyllt 60 år (föret 65 år) eller när han eller hon förtidspensioneras, kan de intjänade andelarna och avkastningen på dem betalas ut. Samma regler gäller för den som slutat sitt arbete i banken. Den anställde behöver dock inte ta ut allt vad som tillkommer honom eller henne på en gång, utan kan välja att fördela utbetalningarna över fem eller tio år. Skattskyldighet för den anställde inträder först när beloppen lyfts och då utgår inkomstskatt. Så länge medlen förvaltas av Oktogonen har alltså den anställde en skattecredit. Oktogonen belastas däremot med inkomst-

skatt på utdelning och avkastning samt förmögenhetsskatt och eventuell realisationsvinstskatt under tiden.

Personalens andel av merresultatet överlämnas, de år en avsättning görs, till Oktagonen, där den tas om hand i en särskild fond, Resultatfonden. Eftersom merresultatet och antalet personer som kvalificerat sig för andelsägande varierar från år till år, varierar också andelarnas storlek. För att kunna addera olika andelars värde till en total, har man infört omräkningshjälpmedlet basandel, som motsvarar nuvärdet av en andel i den första avsättningen.

Det ackumulerade värdet för en andelshavare som fått hela andelar varje år från och med 1973 var 356 166 kronor per den sista december 1987. Den totala fondförmögenheten var 1 730 miljoner kronor vid utgången av 1987.

Oktagonen stiftades, som tidigare nämnts, av de fackliga klubbarna i Handelsbanken som då var nio stycken till antalet.

Enligt stiftelseurkunden skall stiftelsens styrelse bestå enbart av representanter för personalen, utsedda av de anställdas fackliga organisationer. Detta var också ett resultat av ett medvetet val från Wallanders sida. Hade valproceduren utformats på annat sätt, till exempel så att alla anställda i banken fick rösta individuellt, kunde det lätt ha uppfattats som att bankledningen utnyttjade Oktagonen för att driva in en kil mellan de anställda och facket. ”Men syftet med Oktagonen var ju tvärtom att ge den fackliga organisationen ytterligare ett instrument att arbeta med. Jag har alltid ansett att vi bör stödja vårt fack i dess arbete.” (Wallander, intervju 1988.)

Styrelsen består av tio personer med en mandattid på två år. I styrelsen fanns 1987 personer som varit med som mest i tio år. Styrelsen träffas en 5–6 gånger per år och håller då protokollförda möten. Styrelsen har två utskott – placeringsutskottet och arbetsutskottet.

Placeringsutskottet består av tre medlemmar och en adjungerad expert som genomför de beslutade placeringarna. Placeringsutskottets medlemmar rådgör med varandra, oftast per telefon, flera gånger per vecka och har dessutom en

stående telefontid på fredagseftermiddagarna. Vid behov kan ytterligare expertis inom banken konsulteras.

Stiftelsens placeringsregler har ändrats något under dess existens. Vid den första avsättningen hade centralstyrelsen bestämt att medlen skulle placeras enbart i Handelsbankens aktier. Avkastningen fick stiftelsen däremot placera som den önskade. Denna regel kompletterades med en regel som sade att placeringen i bankens aktier inte fick överskrida 5 procent av aktiekapitalet. Vid den tiden låg denna gräns långt bort. (Femprocentsgränsen hade också en lugnande inverkan på oroliga ledamöter i bankens centralstyrelse.)

Vid den definitiva utformningen av systemet 1974 ändrades placeringsregeln så, att bara halva avsättningen behövde placeras i Handelsbanksaktier. Men stiftelsens förmögenhet växte långt snabbare än vad som förutspåtts i de utredningar som föregick dess bildande. Ett fasthållande vid placeringsreglerna skulle komma att verka kursdrivande fruktade man. De känslor av oro, som tidigare funnits hade nu också försvunnit. Bankens styrelse beslöt därför att ta bort såväl hälftenregeln som femprocentsgränsen. Stiftelsen har således nu full frihet att göra vilka placeringar den vill. Men, sägs det i beskrivningen av dess konstruktion,

Det förutsätts dock att stiftelsen även i fortsättningen beaktar grundtanken bakom resultatandelssystemet, innebärande att en betydande del av medlen skall vara placerade i Handelsbanksaktier för att på så sätt bereda de anställda delägarskap i banken och ett därpå vilande inflytande på bolagsstämmor. (Oktogonen 1986-04-01.)

Oktogonen äger nu något mer än 5 procent av bankens stamaktiekapital. På bolagsstämman får dock ingen företräda mer än 5 procent av de representerade rösterna.

Oktogonens placeringar består dels av omsättningsaktier, dels av strategiska innehav. De långsiktiga placeringarna överväger.

Arbetsutskottet består av fyra personer och svarar för Stiftelsens administration.



Ett uttalat syfte bakom konstruktionen av vinstdelningssystemet och Oktogonen har varit att ge de anställda möjlighet att ta plats i bankens styrelse i kraft av sitt ägande. Redan 1973 nominerade Oktogonenstyrelsen två företrädare som valdes in i centralstyrelsen, en som ordinarie och en som suppleant. År 1974 fick Oktogonen rätt att utse två ordinarie representanter i centralstyrelsen. Personalen fick också rätt till representation i regionbankernas styrelser.

I och med att de anställda 1976 fick laglig rätt till styrelse-representation, uppstod ett problem ur Wallanders synvinkel. Det var viktigt att hålla antalet styrelsemedlemmar lågt för att få en fungerande styrelse, ansåg han, samtidigt som det var viktig att kretsen innehöll tillräckligt många externa experter.

Jag framhöll för personalen: Situationen är nu den, att det finns ett antal personer, som är "givna" i styrelsen och som inte har karaktären av externa experter. Bankledningen omfattar tre personer, staten har tre representanter och Oktogonen har två. Sammanlagt alltså åtta personer. Skulle dessutom fyra representanter för de anställda läggas till enligt lagen, bleve situationen orimlig. Vi skulle vara tolv stycken innan någon rekrytering av externa experter började. De anställda måste därför välja mellan att antingen låta sig representeras enligt lagen eller genom av stämman valda representanter. De anställda accepterade mitt resonemang och valde att bli representerade som ägare. (Wallander, intervju 1988.)

Hur de anställda skall representeras i centralstyrelsen debatteras dock med jämna mellanrum.

Oktogonen är, förutom i själva centralstyrelsen, också representerad i den så kallade beredningen, där frågor behandlas inför föredragningen i styrelsen.

## Erfarenheter av ägarspridning i Handelsbanken

Avsättning till Oktogonen har skett varje år sedan 1973, vilket betyder att Handelsbanken systematiskt lyckats överträffa det genomsnittliga resultatet för de andra affärs-

bankerna under en så lång period som femton år. Varje år under de senaste tio åren har banken varit en av de allra lönsammaste affärsbankerna. Det är främst Handelsbankens lägre kostnadsnivå, som givit försprånget i "lönsamhetsligan". Hela effekten kan inte tillskrivas vinstdelningssystemet och Oktogonen. Utan tvivel gjorde omorganisationen banken till en betydligt effektivare bank än förut. Bankens "personalsnåla" politik och dess rapport- och redovisningssystem har medverkat till att hålla kostnaderna nere. Men Oktogonen sägs ha bidragit till att vidmakthålla det sålunda skapade kostnadsmedvetandet. Erik Sundström i Oktogonens styrelse (intervju 1988):

Det är Jan Wallanders tänkande som genomsyrat banken. Vi vet att det är viktigt att pressa kostnaderna, men vi går inte hela tiden och räknar på vad olika åtgärder skulle ge till Oktogonen. Det vore ju absurt. Men samtidigt finns det alltid en liten tanke i bakhuvudet.

Ett visst tävlingsmoment kan måhända också ha sporrat personalen att pressa kostnaderna. Dels kan olika enheter inom banken tävla med varandra internt, redovisningssystemet ger ju underlag för detaljerade lönsamhetsjämförelser, dels, vilket kanske är viktigare, tävlar man med andra banker. "Det är en skön känsla av stolthet, när det går så bra varje år. Det är PR för banken gentemot andra banker och deras personal." Spänningen inför avslöjandet av avsättningens storlek sägs vara stor varje år och den stegras ju av ovissheten om de andra bankernas resultat.

Banken kan redovisa låga tal för personalomsättning och sjukfrånvaro. Men det finns en rad andra förhållanden utöver Oktogonen-systemet som kan bidra till att förklara dessa glädjande siffror. Banker har som regel låg personalomsättning. Bankens organisation i vid mening – till exempel att arbetsplatserna är små, att decentraliseringen givit många tillfälle att arbeta självständigt och ta ansvar för sina handlingar, att en storbank ger ett flertal karriärmöjligheter och tillfällen att arbeta med många olika arbetsuppgifter inom bankens ram, likaså det förhållandet att

bankens kostnadsinriktade policy, ”att inte tillsätta någon tjänst förrän det är bevisat till 100 procent att den behövs”, leder till att varje frånvaro verkligen märks – har säkerligen varit viktiga i sammanhanget (Fordner, intervju 1988).

Tanken bakom Oktogonen är att det är skäligt att de anställda får del av det merresultat de åstadkommer som grupp. Systemet har aldrig varit avsett att användas för att dra till sig och behålla toppkrafter. För att nå det målet behöver man andra metoder. Som i så många andra företag har ledningen valt att erbjuda de anställda att teckna konvertibellån.

Ett första försök med att erbjuda den ledande personalen och Oktogonen köpoptioner enligt Pronators modell (se kapitel 9) mötte stark kritik. Detta berodde främst på att det var en löntagarfond som ställde ut optionerna, men också på att det var en begränsad krets ledande personer som fick erbjudandet. De i bankens ledning som tecknat sig för optionerna beslöt med hänsyn till kritiken att överlåta sina optioner till Oktogonen. Senare har ett konvertibellån på 800 miljoner kronor erbjudits personalen, som visat en mycket stor entusiasm. Lånet blev övertecknat och mer än 90 procent av de anställda tecknade sig.

Tilldelningen har skett efter en glidande skala. I den första gruppen omfattande ledningsskiktet, cirka 75 personer, fick man teckna sig för upp till 677 000 kronor och i den fjärde gruppen, ”vanliga anställda”, cirka 5 000 personer, fick man teckna sig för mellan 45 000 och 222 000 kronor. Banken gav lån till finansieringen på sådana villkor att för de flesta löntagare räntekostnaden efter skatt blev cirka 1 procent. Oktogonen tecknade för 50 miljoner kronor, för att banken senare skulle kunna erbjuda nyblivna ordinarie tjänstemän att delta.

Den marknadsmässiga handeln med konvertiblerna börjar först i september 1990, vid samma tidpunkt då konvertering kan börja ske. I jämförelse med Oktogonen är det frågan om ”snabba pengar” för det stora flertalet, om inget oförutsett inträffar. Konverteringskursen är 141 kronor, dagskursen vid teckningstillfället låg på omkring 125 kronor.

Om alla innehavare väljer att konvertera lånet till aktier kommer de anställda, medräknat Oktogonens innehav av Handelsbanksaktier, att kontrollera över 10 procent av rösterna.

Om det inte går att utläsa några ”Oktogoneneffekter” ur diverse hårda data, så är enigheten desto större bland de intervjuade om att Oktogonen haft effekter på sådana svår-mätbara saker som entusiasm och engagemang i arbetet. Entusiasmen bland personalen var, som nämndes tidigare, inte så stor vid systemets start. Men allteftersom det ackumulerade beloppet vuxit, har också entusiasmen vuxit.

Någon representativ undersökning av de Handelsbanksanställdas inställning till systemet har inte genomförts. Ett intryck är att det finns skillnader i inställning mellan yngre och äldre. För de unga är de ackumulerade beloppen låga och det är långt kvar till den tidpunkt då lyftning kan ske. Bengt Augustsson, nyanställd i banken (intervju 1988):

Oktogonen – den betyder ingenting för mig. Det är ett papper jag får och lägger på hög eller slänger. Jag har 35 år till utbetalningen. Vem vet vad som kan hända till dess? Oktogonen skulle inte betyda något om jag övervägde att byta jobb. Man byter för att få högre lön. Och om jag byter, då har jag ju ändå pengarna kvar i Oktogonen.

För de äldre är situationen en annan. Rune Pettersson, pensionär (intervju 1988):

Det är klart att det känns som om jag ägde en bit av banken, både beroende på att jag arbetat så länge här och på att Oktogonen finns. Det känns som om man arbetade åt sig själv också. Man gläds åt bankens framgångar – det gör alla. Det finns ett stort intresse för hur stor avsättningen skall bli varje år, sådana saker pratar vi om på kafferasterna. Jag följer själv med ganska noga vad som händer i Oktogonen.

Flera intervjuade har återkommit till att Oktogonen skapar gemenskap, att den upplevs som allas gemensamma angelägenhet, en känsla som man anser förstärks av det faktum att alla får en lika stor andel i varje års avsättning.

Oktogonen bidrar till att hålla samman de anställda i banken. Handelsbanken är ju starkt decentraliserad och bankanställda är normalt mycket arbetsplatsorienterade. Det här systemet skapar en känsla för banken som sådan. (Lindegren, intervju 1988.)

Ledning och anställda i Handelsbanken sägs leva i ett mycket harmoniskt förhållande, bland annat på grund av Oktogonen, men också på grund av att företagskulturen är sådan. ”Vi har en tradition av samarbetsklimat. Inget bråk, vi skall lösa frågorna i samförstånd.”

Och det har ju inte inträffat något som på allvar kunnat störa harmonin. Banken har varit framgångrik länge. Hur de anställda skulle reagera om avsättningarna upphörde kan bara bli föremål för spekulationer. I de flesta av dessa betonas att självrannsakan skulle komma att spela en väsentlig roll. Huruvida Oktogonens styrelse också skulle axla sitt ägaransvar och försöka avlägsna ledningen, om man ansåge att den inte skött sina uppgifter på ett tillfredsställande sätt, är en intressant, men obesvarad fråga.

Det har sagts att ingen från början hade trott att banken skulle bli så framgångsrik att avsättning skulle göras varje år. Nu har man ändå lyckats med detta svåra konststycke och det kan kanske kännas som ett visst tryck på ledningen att hålla standarden uppe härvidlag i fortsättningen.

Som det nu är innebär Oktogonen-systemet främst att mellanskiktet chefer utsätts för en viss press. ”Oktogonen medför att medarbetarna ställer krav på att ledas av duktiga chefer. Mediokra chefer accepteras inte. Bra medarbetare kräver bra chefer och vice versa. Det blir en god cirkel.” (Hedelius, intervju 1988.)

Till de anställda har Oktogonen givit mer än gemenskap. För det första har de, genom att deras representanter tagit plats i bankens centralstyrelse och i regionbankernas styrelser, haft möjlighet att både informera och hålla sig informerade om olika frågor och utöva inflytande på viktiga beslut. Inflytandet har heller inte köpts på förmögenhetsuppbyggnadens bekostnad, något som annars kunde bli fallet om alla medel placerades enbart i det egna företagets aktier. Placeringsreglerna har tillåtit riskspridning. En av-

sevärd förmögenhetstillväxt har ägt rum, inte bara genom att avsättningarna ökat och genom en viss skattecredit, utan framför allt beroende på värdetillväxten i Oktogonens innehav. Om inte halvmiljonstrecket redan passerats i andelsvärde för den som varit med från början med en hel andel, är man på god väg att nå dit nu, i september 1988. ”Vi har genom Oktogonen fått mer än vad vi någonsin skulle ha kunnat förhandla oss till.”

Styrelsen i Oktogonen utses, som nämnts tidigare, av facket. Men de intervjuade säger alla att det inte är några svårigheter att skilja på den fackliga rollen och ägarrollen.

Fackliga frågor, som till exempel rör lön, medinflytande och flertalet tillsättningsärenden, avgörs ju i andra fora än i centralstyrelsen. Och de som sitter i Oktogonens styrelse, de har ju ett annat mandat än det fackliga, de skall förvalta pengarna på bästa sätt och de skall övervaka att Oktogonens regelverk efterlevs. Redan vid Oktogonens inrättande intog man från de anställdas sida den principiella ståndpunkten att Oktogonen-systemet och lönefrågor aldrig skulle sammankopplas. Därför råder en viss förbittring över att systemet inte undantagits från belastning med sociala avgifter. Oktogonen har absolut inget med lön att göra, systemet fungerar snarast som ett slags pensionsförsäkring, och pensionsförsäkringar är ju skattemässigt gynnade i andra sammanhang. Om utbetalningarna hade skett efter fem år hade det kanske varit mer relevant att ta upp en diskussion om avgiftsbeläggningen. Hade fler följt Oktogonens exempel hade vi kanske sluppit avgifterna idag. (Johansson, intervju 1988.)

I ägarrollen är man lika intresserad av utdelningstillväxt som andra ägare.

Oktogonen har, som sagt, rätt att nominera två ordinarie ledamöter i centralstyrelsen. Mycket av vad som sker i centralstyrelsen är informationsutbyte. Information lämnas dels rörande vad som hänt i banken och hur lönsamheten har utvecklats, dels om vad som hänt i omvärlden som kan beröra bankens och olika branschers situation och framtidsutsikter, till exempel riksbankspolitiken och utvecklingen på valutamarknaderna. Andra stora frågor är kreditärenden. När det gäller frågor av strategisk natur har hittills

alltid rätt enighet mellan företagsledning och de anställdas representanter. Dessutom anser man att bankens policy varit fastlagd länge. "Vi har haft samma policy i tjugo år och den har varit framgångsrik, så det finns ingen anledning att ifrågasätta den." Representanter för både ledning och anställda har i intervjuer givit uttryck för uppfattningen att ledningen aldrig skulle kunna genomdriva en åtgärd som personalen inte var med på.

Det hade varit intressant att se vad som hänt om dagens Oktogonen funnits vid Jan Wallanders tillträde. En hypotes är att hans reformer inte kunnat genomföras så snabbt som skedde, även om de knappast kunnat hindras helt. Mothypotesen är, att Oktogonens existens hade underlättat förändringen. Det ligger ju i Oktogonens intresse att banken visar bra resultat. I sin skrift "Att åstadkomma förändring" (1978) ställer Wallander själv frågan om förändringen vore möjlig "i dag", men han diskuterar då enbart vad MBL-lagstiftningen skulle ha kunnat innebära om den varit i kraft.

Att kunna ta plats i styrelserummet i kraft av ägande, inte med lagens stöd, har gett Oktogonenrepresentanterna en behaglig känsla av att accepteras som jämlikar.

Vad det gäller andra styrelseledamöter och företrädare för de andra ägarna, så har jag bara mött positiva kommentarer. Det har aldrig ifrågasatts eller kommenterats negativt. Oktogonens representanter väljs av bolagsstämman på samma sätt som övriga ledamöter och de spelar efter samma spelregler som de. (Johansson, intervju 1988.)

Oktogonen har också långt ifrån obetydliga innehav i andra bolag än Handelsbanken och dess döttrar. Men visavi dessa spelar man en tämligen passiv roll. Oktogonenrepresentanter nöjer sig i stort sett med att delta i bolagsstämmorna. "Vi är inte annorlunda än många andra institutionella placerare."

## Källor

### *Intervjuade personer*

- Augustsson, B., kreditberedare, Handelsbanken i Stockholm  
Browaldh, T., Hedersordförande i Handelsbankens Centralstyrelse  
Claesson, L., ordförande i Stiftelsen Oktogonen, ledamot av Handelsbankens Centralstyrelse  
Fordner, G., personalchef  
Frölander, R., sekreterare i Stiftelsen Oktogonen  
Hedelius, T., verkställande direktör i Handelsbanken  
Johansson, B., ordförande i Stiftelsen Oktogonen 1982–1985  
Lindgren, B., ledamot av Handelsbankens Centralstyrelse  
Pettersson, R., pensionerad allexpeditör, Handelsbanken i Stockholm  
Sundström, E., ledamot av Oktogonens placeringsutskott  
Wallander, J., ordförande i Handelsbankens Centralstyrelse  
Ytterskog, K., ordförande i Stiftelsen Oktogonen 1973–1981

### *Skriftliga källor*

- Browaldh, T., *Vägen vidare*, Stockholm 1980  
Browaldh, T., *Motlut och medvind*, Stockholm 1984  
Skytt, T. & Åsbrink, S.H., *Vinstdelning och vinstandelssystem*, Stockholm 1952  
Wallander, J., *Att åstadkomma förändring*, Handelsbankens småskriftserie nr 12/1978  
Wallander, J., *I huvudet på en kapitalist*, Falköping 1974  
Wredén, Å., *Kapital till de anställda? En studie av vinstdelning och löntagarfonder*, SNS, Stockholm 1976  
Fakta om Handelsbankens resultatandelssystem Stiftelsen Oktogonen, 1986–04–01  
Årsredovisning för Stiftelsen Oktogonen 1987  
Årsredovisningar för Svenska Handelsbanken 1978–1988



## Nyckeltal för Handelsbanken 1984–88

	1984	1985	1986	1987	1988
<b>Koncernen</b>					
Balansomslutning miljarder kr	157,3	164,9	156,6	202,6	238,0
förändr under året %	+11,2	+4,8	-5,1	+29,4	+17,5
Antalet anställda i medeltal	6056	6110	6163	6447	6603
Konsumentprisindex, årlig ökningstakt %	+8,2	+5,7	+3,3	+5,2	+6,3
<b>KONSOLIDERING</b>					
Konsolideringsgrad <sup>o</sup> %	6,0	6,6	8,0	7,1	7,0
<b>RESULTAT OCH LÖNSAMHET</b>					
Rörelseresultat Mkr	1630	1868	3347	2977	3677
Räntabilitet % efter schablonskatt <sup>**</sup>	16,7	17,2	27,2	21,0	22,7
efter full skatt <sup>oo</sup>	17,3	17,7	20,1	21,3	21,0
<b>Banken</b>					
Balansomslutning miljarder kr	130,1	133,7	116,9	158,7	179,4
förändr under året %	+8,6	+2,8	-12,6	+35,8	+13,1
Antal anställda i medeltal	5353	5361	5354	5564	5632
Antal kontor 31 dec	454	452	448	451	449
<b>KONSOLIDERING</b>					
Konsolideringsgrad <sup>o</sup> %	6,9	7,6	10,1	8,4	8,8
<b>RESULTAT OCH LÖNSAMHET</b>					
Rörelseresultat Mkr	1529	1625	3024	2620	3350
Räntabilitet % efter schablonskatt <sup>**</sup>	17,0	15,8	26,1	19,6	22,1
efter full skatt <sup>oo</sup>	18,4	17,5	20,0	21,5	21,7

Jämförelsesiffror korrigerade till nuvarande redovisningsprinciper.

\* Konsolideringsgrad = eget kapital plus värde regleringskonton och övriga obeskattade reserver (överavskrivningar samt investeringsfonder och liknande fonder) i procent av balansomslutningen vid årets slut.

\*\* Räntabilitet = rörelseresultatet efter 50 procent schablonskatt resp full skatt i procent av eget kapital plus hälften av värde regleringskonton och övriga obeskattade reserver (överavskrivningar samt investeringsfonder och liknande fonder) vid början av året.

Källa: Handelsbankens årsredovisning 1988

## 8. Volvo

Volvo, Nordens största industrikoncern, grundades 1915 som dotterbolag till SKF. Tolv år senare rullade den första bilen ut från fabriken. År 1935 lossades banden till SKF och Volvo introducerades på Stockholmsbörsen. Till en början producerades enbart bilar, men med tiden har verksamheten breddats.

1980-talets Volvo-koncern tillverkar och säljer inte bara personbilar, lastbilar och bussar. Volvo verkar också inom andra sektorer av "förflyttningsindustrin" med tillverkning av flyg-, marin- och industrimotorer. Volvo har dessutom expanderat inom livsmedelsindustrin via Provendorgruppen. Bolaget har krympt eller avvecklat sin oljehandel via STC, tillverkning av oljeutvinningsutrustning via intressen i Consafe och oljeutvinning via norska och amerikanska intressebolag. Från energisektorn har intresset istället vänts mot läkemedelsindustrin. Ett uttryck för detta är bland annat att Volvo förvärvat aktier i Pharmacia motsvarande nära 50 procent av röstvärdet (mars 1989). Slutligen är Volvo också en stor aktör inom den finansiella sektorn. Affärsområdet Finans ryms inom dotterbolaget Fortos.

Koncernens omsättning 1988 var 96 639 miljoner kronor och vinsten efter finansnetto uppgick till 8 247 miljoner, koncernens näst bästa resultat hittills. Personbilarna svarade för den största delen av omsättning och vinst. I jämförelse med andra biltillverkares siffror framstår personbilsrörelsens avkastning på sysselsatt kapital som rekordhög.

Antalet anställda 1988 var cirka 78 500, varav nästan 55 000 arbetade inom Sveriges gränser.

Volvos dominerande ställning i Sveriges näringsliv ger koncernen en stark men samtidigt utsatt position. Vad som görs inom Volvo får stor genomslagskraft och därför kan

man inte tillåta sig vad andra företag, med mer undanskymda positioner, inte tvekar att göra. Å andra sidan kan önskemål genomdrivas, som mer obetydliga företag inte skulle ha fått gehör för.

## Hur ägandet sprids till de anställda i Volvo

Volvo-aktier har sedan 1958 delats ut som gratifikation till särskilt trogna medarbetare i företaget. Anställda som arbetat 25, 35 och 45 år i Volvo har fått fem aktier. På det sättet hade vid ingången av 1980-talet nästan 9 000 anställda blivit aktieägare.

De så kallade tjänsteårsfesterna, då aktierna delas ut, hålls varje år i november – december och firas med stor pompa. Cirka 700 personer brukar delta och det läggs stor vikt vid att representanter för koncernledningen deltar, eftersom tillställningen ses som ett led i en identifikationsprocess. En av de få gånger P. G. Gyllenhammar uteblivit, var då det skett ett dödsfall i familjen.

År 1979 passerade för första gången i koncernens historia Volvos resultat efter finansnetto miljardstrecket. Men Volvo-ledningen hade vid denna tid inga skäl till jubel, tvärtom fanns det gott om anledningar till klagan. Avkastningen på sysselsatt kapital hade under de närmast föregående åren som mest nått upp till 10 procent. Det största problemet var personbilsrörelsen, som haft stora svårigheter under 1970-talets senare del, men också Volvo BM och Volvo Penta hade problem. För personbilarnas del förutspåddes 1979 till råga på allt en hårdnande konkurrens i framtiden. En fusion med Saab-Scania hade inte kunnat genomdrivas, trots att Gyllenhammar utlovats stöd för detta av Marcus Wallenberg. Ekonomiska resurser saknades för att ersätta den gamla 240/260 serien med nya konkurrenskraftiga modeller – vissa beräkningar tydde på att belopp i storleksordningen 4 miljarder skulle krävas. Nytt riskkapital måste skaffas fram, med lock eller pock. Med en aktiekurs som sjunkit kraftig sedan 1970-talets början och

ett börsvärde på cirka en miljard, var förutsättningarna att med lock få in de erforderliga miljarderna usla. År 1977, då kursutvecklingen också hade omöjliggjort en nyemission till marknaden, hade 4e AP-fonden trätt till och tecknat aktier för 100 miljoner kronor, en affär som på kort sikt orsakade fonden en förlust på 30 miljoner. Den bravaden kunde inte upprepas. Pock hjälpte inte heller – industriminister Åsling hade just avvisat en begäran om hjälp. (Borgström & Haag, 1988.)

Ledningen sökte samtidigt efter ett nytt verksamhetsfält utanför bilbranschen som kunde lyfta resultatet. En satsning på fritidssektorn i början på decenniet hade slagit fel. Nu sågs räddningen ligga inom energiområdet.

En sak vet vi säkert: Energi blir allt dyrare under detta sekel. Volvo har planerat för detta sedan länge och förberett en ny verksamhet för koncernen på energiområdet. (Årsredovisning, 1979.)

Den så kallade Norge-affären, den prosaiska benämningen på P. G. Gyllenhammars storslagna vision att i ett svep ge Volvo ökade resurser att utveckla den nya 700-serien genom att låta norrmännen köpa 40 procent av Volvo för 750 miljoner kronor och vissa oljekoncessioner, bredda hemmamarknaden och stärka det nordiska samarbetet och dessutom få in en fot i energisektorn, gick emellertid om intet. Av Volvos ägare var inte tillräckligt många beredda att stödja projektet. Sveriges Aktiesparares Riksförbund motarbetade aktivt idén. Gyllenhammar utmanade 1979 i stället den svenska marknaden med en nyemission. Den tillförde koncernen något över 200 miljoner kronor.

Inom ramen för emissionen erbjöds anställda att köpa högst 100 aktier i företaget. Insamlingar av fullmakter bland de anställda hade visat att det fanns många som var ägare och som lojalt slutit upp bakom Norgeprojektet. Nu ville företagsledningen passa på tillfället att försöka knyta de anställda ännu fastare till företaget.

Det var inte frågan om en riktad nyemission, utan Volvo hade köpt upp teckningsrätter, som sedan såldes vidare.

Aktiens pris var 60 kronor. Inklusiva teckningsrätten fick de anställda betala cirka 73 kronor per aktie. Volvo erbjöd ett räntefritt ettårigt lån för att finansiera köpet. Nästan 2 000 anställda tecknade aktier. Den relativt låga anslutningen har förklarats med att aktieäggande var något nytt och främmande för personalens stora flertal.

En annan förklaring har varit att det rädde en traditionell syn på motsatsförhållande mellan arbete och kapital, i synnerhet bland de kollektivanställda. Det har berättats att när klockor delades ut till anställda vid Volvos femtioårsjubileum 1977 fanns det personer som slängde sina exemplar i väggen för att visa att de minsann inte tog emot några mutor från kapitalet. (Men de utgjorde ändå en mycket liten minoritet. De flesta var både glada och stolta över sina klockor.) De fackliga representanterna hade heller inte varit involverade i några resonemang kring erbjudandet, utan förslaget låg en dag färdigt i sina huvuddrag på styrelsens bord. Men den enklaste förklaringen torde stå att finna i den historiska kursutvecklingen och den rådande pessimistiska uppfattningen om Volvos framtid.

I det korta perspektivet var det flera anställda som uppfattade köpet som en misslyckad affär, eftersom kursen inom kort sjönk till cirka 50 kronor. Volvoledningen fick mottaga brev från upprörda aktieköpare, som undrade hur företaget kunde tillåta sig att "lura sin anställda".

Men tiderna förändrades. Volvo kunde uppvisa stigande vinster. Hur skulle Volvo hantera lönekraven som den stigande vinstnivån gav upphov till? Gyllenhammar har gjort flera utspel i arbetsmarknadsfrågor och lanserat förslag till nya lönesystem. Ett förslag, som presenterades på en SAF-kongress 1984, gällde ett system, där löneökningarna skulle betalas ut i efterhand. (Borgström & Haag, 1988, s. 247.) Tankarna verkar ha funnits tidigare. Enligt vad det sagts, började man både inom företagsledning och fack grubbla på att införa resultatdelning i någon form redan 1980. Men då information om funderingarna började läcka ut, skrinlades planerna.

Istället startades 1981 en företagsanknuten aktiespar-

fond. Enligt reglerna kunde högst 25 procent av sparandet placeras i Volvo-aktier. De anställda kunde spara 200, 400 eller 600 kronor i månaden. De erbjöds att låna halva sparbeloppet räntefritt av företaget.

Idén marknadsfördes dels skriftligen, till exempel via broschyrer som skickades ut till samtliga anställda och affischer som sattes upp på alla arbetsplatser, dels muntligen. Speciella lokala kontaktombud utbildades centralt. De kunde sedan dela med sig av sina kunskaper och svara på frågor från andra anställda ute på arbetsplatserna om fondsparandets villkor.

Kampanjen blev framgångsrik, anser man på Volvo. Över 7 000 anställda började spara i aktier. Men när de skattemässiga förutsättningarna för sparandet ändrades 1983, minskade också intresset för fonden och antalet anslutna sparare är 1989 cirka 3 500 personer. Vid slutet av 1987 var fondens förmögenhet cirka 142 miljoner kronor. 21,5 procent av förmögenheten var placerad i Volvo-värdepapper.

1981 och 1982 var händelserika år för koncernen. Då förvärvades Beijerinvest, ”den hittills största affären i Sverige.” Den genomfördes ”med stöd av aktieägare, anställda och regering”, sades det i årsredovisningen för 1981. Det var främst oljehandeln i Beijers ”guldägg” STC som Volvo varit ute efter att förvärva, även om livsmedelssidan också haft sin lockelse. Aktieägare i Volvo erbjöds våren 1982 att köpa aktier i STC och STC Venture.

På Volvos extra bolagsstämma i mars 1982 beslöts att genomföra en riktad nyemission på över 600 miljoner kronor. De gamla aktieägarna erbjöds teckna en ny aktie för vart femtal ägda aktier. Dessutom erbjöds de anställda att teckna högst 150 B-aktier var till ett pris av 100 kronor styck, inom ramen för en total tilldelning på 500 000 aktier. Priset innebar en rabatt på cirka 40 kronor som måste tas upp till beskattning. Volvo hjälpte till med finansieringen av förvärvet genom att erbjuda ett fyra-årigt Volvo-lån till 8 procent, det första året räntefritt.

I personaltidningen Volvokontakt presenterades motiven

till emissionen. På Volvos barockprosa uttrycktes saken på följande sätt:

Som Sveriges största företag är Volvo av stor betydelse för landets ekonomi samtidigt som storleken i sig innebär begränsade tillväxtmöjligheter inom landet. En förutsättning för utbyggnad av Volvos verksamhet i Sverige är möjligheten att uppnå ökad andel av exportmarknaderna.

En vidareutveckling av koncernens verksamhet under 1980-talet kräver därför internationell expansion genom investeringar och strategiska företagsförvärv. En sådan utveckling ställer krav på en starkare finansiell bas, framhåller Volvo-styrelsen. (Volvokontakt nr 18, 1982.)

Sammanfattningsvis sades att emissionskapitalet behövdes för en internationell expansion, för breddning av verksamheten, för att kunna genomföra fortsatta företagsköp och för att öka den finansiella styrkan. Den "offensiva strategin", vars viktigaste uttryck hittills varit förvärvet av Beijerinvest, "måste drivas vidare under 80-talet", sades styrelsen framhålla. Styrelsen sades också påpeka att Volvo behövde en finansiell beredskap för fortsatta förvärv. "De studier som pågår tyder på att förutsättningar finns för förvärv som är intressanta."

De fackliga företrädarna hade deltagit i diskussionerna kring erbjudandet, men någon formell förhandling hade inte ägt rum. De intog en neutral attityd gentemot sina medlemmar och gav inga råd om att vare sig köpa eller avstå från köp. I spalten "Fackets röst" i personaltidningen sade tjänstemännens representant, Stig Svensson, att han var övertygad om att många anställda skulle vilja delta. De kollektivanställdas representant, Göran Johnsson, sade försiktigtvis att han "inte hade något emot" att de anställda fick köpa aktier på de aktuella villkoren. (Volvokontakt 18, 1982.)

Omkring 6 000 anställda, det vill säga drygt 10 procent av det totala antalet teckningsberättigade, accepterade erbjudandet i en sådan utsträckning att deras del av emissionen blev övertecknad. Tilldelningen blev därför högst 114 aktier per person. Många av dem som fått tilldelning, be-

höll inte sina aktier ens i två år, utan sålde tämligen omgående. Att inte spridningen blev större har förklarats med den återhållsamhet, som präglade den interna marknadsföringen. Många anställda förfogade heller inte över tillräckligt stora sparbelopp och hyste en djupt liggande motvilja mot att låna, i synnerhet till att förvärva aktier, har det sagts.

Broschyrer och prospekt som riktas till personalen – de är ofta konservativa och lite försiktiga. Det hela är väldigt behärskat. Men det hänger samman med finansavdelningens allmänna policy att inte fresta folk att ge sig in i större affärer än deras ekonomi tål. (Beyer, intervju 1989.)

Ett exempel på detta kan hämtas från prospektet angående konvertibla förlagsbevis, vari Gyllenhammar skriver följande:

Det erbjudande varje Volvomedarbetare nu får, att teckna konvertibler i Volvo är en förmån med ett visst moment av risk.

På bolagsstämman i maj samma år meddelade P. G. Gyllenhammar att styrelsen beslutat erbjuda koncernens samtliga svenska anställda fem Volvo-aktier var som gratifikation. Omkring 52 000 personer fyllde kriteriet för tilldelning, nämligen att vara anställd i något av koncernens svenska bolag vid årsskiftet 1981/82 och fortfarande arbeta kvar i koncernen vid tidpunkten för bolagsstämman. Det var bara cirka 600 personer som inte accepterade erbjudandet, om det nu berodde på ett överlagt beslut eller på förbiseende. Volvo fick i och med gratifikationen cirka 40 000 nya aktieägare, men det är okänt hur länge de förblev i ägarkretsen. Det var många som sålde sina aktier direkt. Antalet aktieägare var 1981 omkring 131 000, 1982 cirka 178 000 och 1983 154 000 stycken. De anställda som behöll sina aktier fick emellertid erbjudande om att köpa aktier i Investment AB Beijer våren 1983 och om att köpa aktier i AB Catena våren 1984.

Det finns ju ett bankkontor härute och där ringlade sig köerna. Men det var ju bara ett tecken på hur dåliga kunskaper



folk hade. Det kom surt efter för dem som sålde direkt. (Svensson, intervju 1989.)

Den motivering som angavs för gratifikationsutdelningen var att de anställda "engagemang, arbetsinsatser och lojalitet" hade varit "en förutsättning för en framgångsrik och harmonisk sammansmältning" med Beijerinvest, "där ett gott totalresultat satts i främsta rummet". (Tillkännagivande, Göteborg 26/5 1982.) I en skrift från Aktiefrämjandet sågs de fem aktierna till alla som "Volvos tack för ett gott jobb". (Aktiefrämjandet, mars 1983.)

En baktanke med gåvan var kanske också att bredda ägandet till den stora majoriteten anställda, som inte självmant visat intresse för att förvärva aktier.

Aktier som gratifikation betraktades välvilligt av facken. Framstötter om ytterligare tilldelningar har gjorts, men koncernledningens svar har alltid varit nekande.

År 1982 träffade Volvo och de fackliga organisationerna ett avtal om att införa ett resultatbonussystem av försökskaraktär under åren 1982 till och med 1985. År 1985 träffades ett nytt avtal, gällande fram till och med år 1989. Resultatbonussystemet presenteras nedan.

1982 hade varit ett framgångsrikt år för Volvo. Men landets största företag kunde inte gå i spetsen med lönehöjningar utöver avtalet. Samtidigt utsattes de fackliga företrädarna för allt större press från sina medlemmar.

Volvo är känt för att ha goda relationer fack-företagsledning. Gyllenhammar har också lagt sig särskilt vinn om att hålla en bra kontakt med facken. Fackliga företrädare fick till exempel plats i styrelsen innan lagen om rätt till styrelse-representation trädde i kraft. Så man satte sig ned vid förhandlingsbordet för att hitta en lösning som båda parter kunde acceptera.

Löneutvecklingen på Metallsidan hade varit usel. Jag tog upp saken med representanter för koncernledningen. Det var Ulf Lindén, Lars Malmros och Håkan Frisinger. Heinrich Blauert var sekreterare i gruppen. Vårt krav gällde kontanta pengar. Men Ulf Lindén presenterade ett förslag till resultatdelning. Vi gjorde sonderingar på olika håll, men fick inte mycket

hjälp. Men vi fick en rapport om Åkermans system från central källa inom arbetarrörelsen. Och så satte diskussionerna igång. Både vi och arbetsgivaren ville gärna komma fram till en överenskommelse. Företagsledningen hade en attityd av "take it or leave it", så vi hade inte så mycket att välja på. (Johnsson, intervju 1989.)

Resultatprognosen var optimistisk. Det blir svårt för facket då, för medlemmarna pressar på och vill ha sin del av kakan. Men Volvo kunde inte höja lönerna av något slags arbetsgivar-solidaritet. Vi måste hitta på något annat.

Vi hade inte så mycket på fötterna, när det gällde utformningen av systemet, även om vi sneglade på S-E-Banken. Men själva konstruktionen kom vi fram till gemensamt.

Det blev rätt dramatiska förhandlingar mellan koncernfacken och en trio från ledningen. Vi förhandlade ganska länge. Till slut en kväll, det var ganska sent på natten, kom vi fram till en uppgörelse. Inte så många veckor därefter blev löntagarfonderna verklighet. Då ville Volvo träda från avtalet. Men vi på den fackliga sidan sade att det skulle kosta företaget 540 miljoner att komma loss – tre gånger 180 miljoner som var maxbeloppet för en resultatbonusavsättning. Då föredrog ledningen att låta avtalet gälla. (Svensson, intervju 1989.)

Löntagarfondsdebatten rasade hett medan förhandlingarna pågick och Volvos initiativ kritiserades skarpt av isynnerhet Metallarbetareförbundet. Men Volvos fackliga företrädare hade fattat sitt beslut och lät sig inte rubbas av kritik från centralt håll: "Facket var berett att ta stryk."

Vi springer inte till Stockholm titt och tätt och frågar vad vi får göra och inte göra. Vi informerar om vad som är på gång. Vi fattar våra egna beslut utifrån överväganden om saken är bra för företaget och för dem som jobbar där eller inte. Det är ju inte resultatdelningen i sig som är det primära, utan att företaget går bra och kan investera.

Att vi har det här systemet är inget hot mot den solidariska lönepolitiken. Det är bara en liten störning bland alla andra. (Johnsson, intervju 1989.)

Nya förhandlingar om resultatbonussystemets vara eller inte vara fördes 1985. Förhandlingarna blev hårda. Personaltidningen Volvokontakt konstaterade i april 1986 diskret att det inte varit "alldeles självklart" att systemet skulle fortleva. Volvoledningen ville helst att det upphörde – man

ansåg sig inte kunna leva med både löntagarfonder och ett resultatdelningssystem – men facken satte hårt mot hårt och återopade bland annat P.G. Gyllenhammars egna ord från löntagarfondsdebatterna och folkpartiturnéerna om det enskilda ägandets välsignelser. En ”tung” person i koncernledningen, Ulf Lindén, hörde också till dem som ville ha systemet kvar. Utfallet blev att villkoren för resultatbonus-systemet ändrades något.

Under 1987 erbjöds de anställda att teckna ett konvertibelt förlagslån i AB Volvo på 924 miljoner kronor. Erbjudandet hade föregåtts av ”våldiga diskussioner” av själva idén, av villkoren och av lånets storlek.

Två av företagsledningens huvudmotiv för att genomföra åtgärden säges ha varit att man dels ansåg att inte enbart anställda i Sverige skulle förbehållas chansen att på goda villkor bli delaktiga i Volvo, dels att man bedömde det som svårt att undanhålla de egna anställda förmåner som andra storföretag beviljat sina.

Vi kan inte bara hålla på att gynna svenskarna. Vi har en förpliktelse att göra något liknande för de anställda utanför Sverige också.

Sedan är det inte heller lätt att låta bli att tillerkänna våra anställda vad andra redan fått. Volvo var ju på inget vis en pionjär på området. Att alla skulle få samma tilldelning var en viktig princip, som förresten tillämpats i tidigare erbjudanden också. Den hänger ytterst samman med P. G.s egna värderingar. (Beyer, intervju 1988.)

Förlagslånet löpte mellan september 1987 och mars 1995 med en ränta på 10 procent. De anställda kunde välja mellan sex olika teckningsalternativ, nämligen att teckna 20, 40, 200, 300 eller 500 konvertibler. En konvertibel kostade 385 kronor och gav rätt till konvertering till en B-aktie i Volvo. Konvertering kan ske under perioden september 1990 till och med mars 1995. Lån till förvärvet av förlagsbevisen erbjöds av Skandinaviska Enskilda Banken. Lånets amorteringstid sträckte sig fram till och med 1995 och räntan var 12,9 procent.

Erbjudandet marknadsfördes internt på liknande sätt

som fondsparandet, det vill säga med affischer på arbetsplatserna, skriftligt material som distribuerades till alla anställda och genom specialutbildade kontaktombud ute på arbetsplatserna. Kontaktombuden var beväpnade med ett informationskompendium och ett färdigt OH-material. Dessutom presenterades idén i en videofilm i form av en dialog mellan den allvetande och den totalt okunnige. Filmen rullade så gott som kontinuerligt i alla de TV-apparater, som ställts ut på fabriker och kontor. I presentationsbroschyren till de anställda sade Gyllenhammar att ”Ett gemensamt ägande skapar på sikt ett starkare Volvo”.

Cirka 40 procent av de teckningsberättigade anställda i Sverige och 13 procent av de teckningsberättigade anställda utanför Sverige utnyttjade erbjudandet. Lånet blev kraftigt övertecknat, vilket till en del kan skyllas på samma mentalitet som får människor att hamstra. Erfarenheterna av reduktionen vid tilldelningen av tecknade aktier tidigare hade kanske avsatt sådana tankemönster i sinnena. I och med att det började ryktas att lånet skulle bli övertecknat, skyndade sig många att teckna sig för det maximala beloppet i förhoppningen att få den faktiska tilldelning de hade hoppats på från början.

Jag ansåg att jag hade råd med 250 stycken. Men jag såg att bara på min arbetsplats blev vår kvot övertecknad med 50 procent. Var det likadant överallt, ja, då skulle det bli ransoner, så att man bara fick hälften av vad man ville ha. Så jag tecknade mig för 500 stycken och fick 145. Inte illa! (Pettersson, intervju 1989.)

Och effekten blev densamma som vid hamstring – varan tog slut. Alla var garanterade en tilldelning på minst 40 konvertibler. De som tecknat maximalt fick 145 stycken.

Det var en modegrej, sådant låg i tiden. Och initiativet hade inte kommit från facket.

Men det var ju en praktiskt taget riskfri placering – enda möjligheten att förlora de satsade pengarna vore om Volvo skulle gå i konkurs. Och sedan kostade det heller nästan inget att vara med. Skillnaden mellan den ränta man fick på förlagslånet och den man fick betala till banken för att lånefinan-

siera köpet, var bara ett par procent. Och den kostnaden var ju avdragsgill i deklarationen.

Det var som ett lotteri med mycket liten insats, men med stora möjligheter att tjäna ordentligt med pengar. (Svensson, intervju 1989.)

Frågan gick runt i styrelsen. Jag tillhörde dem som sade att om man skulle ha konvertibler, skulle priset sättas på rätt sätt. Nu höjdes det till slut. Men de som tecknade kommer säkert ändå väl ut. (Johnsson, intervju 1989.)

## Resultatbonus-systemets konstruktion

Systemet bygger på årsvisa avsättningar till så kallade resultatfonder när Volvo-koncernens resultat är tillräckligt högt enligt de kriterier som fastställts i avtalet från 1986. Fonderna förvaltas av en särskilt inrättad stiftelse, Stiftelsen Volvoresultat. Varje fond är bunden i fem år och utskiftas därefter i form av aktier.

För att en avsättning skall göras, det vill säga för att någon resultatbonus skall utgå, måste Volvokoncernens resultat, mätt som avkastningen på det totala kapitalet i koncernen, överstiga ett visst tröskelvärde. Det är helhetens resultat som ligger till grund för beräkningarna, men det är de enskilda bolagen som betalar in de faktiska bonusbeloppen. De bolag som enligt avtalen 1982 och 1986 omfattas av bonussystemet är AB Volvo och dess direkt eller indirekt helägda svenska dotterbolag. Dotterbolagen skall dessutom vara helägda både vid årets slut och vid dagen för bolagsstämman.

Tröskelvärdet beräknades i det första avtalet på två sätt och det var det högre av de två värdena som gällde. Den första beräkningsprincipen fixerade ett tröskelvärde vid diskontot (i genomsnitt under året) plus 6 procent. Enligt den andra principen lades tröskeln vid en avkastningsnivå på 14 procent på det totala kapitalet. Den del av årsresultatet som översteg tröskelvärdet kallades bonusgrundande resultat. Själva bonusen utgjorde 15 procent av det bonusgrundande resultatet, dock högst 180 miljoner kronor.

I avtalet hade klausuler tagits in om att tillkommande skatter och pålagor skulle dras ifrån resultatet före bonusberäkningen. Sådana skatter och pålagor, som kunde komma att utgå med anledning av utfallande resultatbonus, skulle enligt avtalet reducera bonusen på så sätt att den totala kostnaden för bolaget bleve oförändrad. Detta har betytt att såväl vinstdelningsskatten som de av riksdagen 1987 beslutade sociala avgifterna har kommit att reducera bonussumman.

Volvofacken fann sig dock inte stillatigande i att regering och riksdag planerade att införa sociala avgifter på bonusen. Många uppvaktningar gjordes på fackligt initiativ. Bland annat besökte en delegation, bestående av representanter för fack och företagsledning finansministern.

Konfrontationen med Feldt var en upplevelse. Det var Ulf Lindén, jag och sex av de tyngsta fackliga representanterna som gick upp till Feldt för att försvara vårt system. Det hela skedde på fackligt initiativ. Men Feldt klarade sig bra. (Winqvist, intervju 1989.)

I det andra avtalet har man tagit hänsyn till den ”bedömda kostnadseffekten av vinstdelningsskatten” genom att kräva att avkastningen på totalt kapital skall överstiga diskontot plus 6,6 procent, där 0,6 procent utgör skatteeffekten.

Bonusbeloppet ändrades i det andra avtalet till att motsvara 11 procent av den bonusgrundande avkastningen. Detta belopp är det som efter avdrag för de sociala kostnaderna på 27 procent förs till resultatfonden. De regler, som begränsar vad som maximalt kan avsättas finns kvar, men något förändrade. Det maximala beloppet är det lägsta värdet av antingen 45 procent av den fastställda utdelningen till aktieägarna eller 260 miljoner kronor. 1987 års avsättning slog i 260 miljoners-taket, vilket inte 1988 års gjorde.

Resultatfonderna skall förvaltas av en stiftelse, vars styrelse består av sju ordinarie ledamöter, var och en med en personlig suppleant. En av ledamöterna i styrelsen representerar företaget, medan de sex övriga företräder de fack-

liga parterna och nomineras av dem. Styrelsen utses av koncernnämnden, det högsta partssammansatta organet. Beslut i denna fråga skall vara enhälliga. En administrativ chef för stiftelsen, Svante Winqvist, trädde till år 1985.

Styrelsens ansvar är att fatta beslut i policyfrågor, till exempel angående placeringarnas allmänna fördelning branschvis och mellan Sverige och utlandet. I avtalet har nämligen få restriktioner lagts på placeringsmöjligheterna, utöver att en viss del av kapitalet skall placeras i Volvo-aktier. De löpande frågorna – det vill säga huvudsakligen placeringsbesluten – skall skötas av ett arbetsutskott på fyra personer.

Det är samma personer som suttit med hela tiden och de börjar bli riktigt sammansvetsade. Det var mycket nyttigt för självkänslan, när de upptäckte att experterna i kritstrecksrändigt ofta hade fel, när de gav placeringsråd och att man kunde komma långt med lite sunt förnuft.

Men naturligtvis anlitas experter – ofta flera stycken på olika mäklarfirmor, så att man får en nyanserad bild.

De fackligt valda är mycket självständiga. Inför första mötet i arbetsutskottet hade de ringt runt till olika placeringsrådgivare och på så sätt fått fram en lista över lämpliga objekt. De tänkte inte låta sig styras av företagets egna experter. (Winqvist, intervju 1989.)

Enligt stiftelsens stadgar skall pengarna i fonderna placeras så att de ger god avkastning och så att intresset av säkra investeringar beaktas. Av varje resultatfond skall hälften placeras i Volvo-aktier, men Stiftelsen får inte förvärva så mycket aktier, att dess rösträtt i Volvo blir större än 5 procent. Överstiger stiftelsens placeringar i Volvo-aktier ett börsvärde på 200 miljoner kronor för alla fonder tillsammans, skall tillkommande pengar placeras i Volvo-aktier till mellan 25 och 50 procent.

Skattereglerna gör att man siktar på att behålla aktierna i minst två år. ”Vi spekulerar inte.” Våren 1989 hade stiftelsen ändå föregripit utvecklingen genom att låna i väntan på 1988 års avsättning, som kommer att kunna lyftas i april, för att förvärva Volvoaktier.

De tunga innehaven var enligt stiftelsens årsredovisning 1987, förutom Volvo (62 procent av portföljen vid årsskiftet), Marieberg, MoDo, SCA, Catena, Reinhold, Skanska, Electrolux och Korsnäs.

Information om Stiftelsens verksamhet sprids via årsredovisningar, kvartalsrapporter, personaltidningen och genom personliga besked om andelar och andelsvärden till varje andelsägare.

Varje fond har alltså sina andelsägare. För att en anställd skall bli andelsägare måste han eller hon uppfylla tre kriterier: För det första krävs det att man är anställd vid utgången av det räkenskapsår för vilket avsättning till fonden sker, för det andra att man också är anställd på bolagsstämmodagen och för det tredje att man har en viss minimilön, motsvarande minst 3/4 basbelopp. Däremot behöver man inte ha varit anställd i ett och samma helägda Volvobolag under hela tiden, men det måste vara ett svenskt bolag. "Folk skall inte låsas in i ett bolag. Vi vill att de skall känna tryggheten i att arbeta i en stor koncern."

De som arbetar i Volvos utländska bolag får således inte resultatbonus, även om de bidrar till intjänandet av den. Men det finns ett hängavtal för Volvos anställda i Belgien. Utlandsanställda svenskar får andra förmåner som kompensation. "Volvo har anställda i 70 länder. Det skulle vara omöjligt att konstruera och administrera något som motsvarade resultatbonussystemet för varje land."

Andelen i fonden beräknas i förhållande till lönen upp till 4,5 basbelopp som ger en hel andel, enligt 1985 års avtal. Så som kriterierna är formulerade är det inte många anställda som ställs helt utanför systemet, men en hel del som är "överkvalificerade" lönemässigt. Striden var hård mellan de kollektivanställdas företrädare och tjänstemännens om hur kvalifikationsgränserna skulle dras. "Det hetade till ordentligt. Arbetsgivarrepresentanterna reste sig från bordet och sade att vi fick göra upp saken själva först!"

I det normala fallet utskiftas andelarna i en resultatfond efter fem år och då i form av aktier samt en eventuell summa kontanter, om inte aktievärdena helt motsvarar



andelsvärdet. Särskilda regler om utskiftning till pensionärer och dödsbon finns.

Enligt det första avtalet hade en andelsinnehavare rätt att låta sin andel stå kvar i fonden efter utskiftningstillfället, om han eller hon så önskade. Den rätten har nu tagits bort med retroaktiv verkan, eftersom administrationen av sådana kvarstående andelar visade sig bli alltför dyrbar. Istället har Stiftelsen Volvoresultat bildat en Försäkringsförening, som låtit arbeta fram en pensionsförsäkring. Försäkringsföreningen köper tjänster av SPP, det försäkringsföretag som erbjöd de bästa villkoren.

Den som lyfter sin andel kan välja mellan att få aktier och att placera pengarna i en privat pensionsförsäkring – PLUSpension. Villkoren är mycket flexibla och även de som ännu inte kan lyfta sina andelar av resultatbonusen kan gå med i sparandet genom att göra egna inbetalningar. Det är en pedagogiskt svår uppgift att klargöra konsekvenserna av valet för den anställde. I ett rådgivningsunderlag från Stiftelsen pekas på nio faktorer som bör beaktas i det enskilda fallet, nämligen marginalsattesituationen, avdragssituationen, likviditetssituationen, likviditetsbehovet, korsrabatter på andra försäkringar, ränteförväntningar, ålderskillnader mellan makar, pensionsbehov och efterlevandesituation. (Rådgivningsunderlag 1987-10-08.)

Den första resultatfonden utskiftades under 1988. Närmare 12 000 personer, något färre arbetare än tjänstemän, valde att placera sina pengar i pensionsförsäkringen.

De belopp som avsatts till resultatfonderna har vuxit år för år. Den första avsättningen som gjordes 1982 och inte avsåg resultatet för hela året var brutto 40 miljoner kronor, den senaste, som avsåg 1988 års resultat, var 180 miljoner kronor. Beroende på placeringspolitik och börsens allmänna utveckling förändras sedan fondernas värde med tiden. En hel andel i 1982 års fond gav 1 873 kronor vid utskiftningen 1988 och en hel andel i 1983 års fond, som skiftas ut under 1989, kommer att ge över 9 000 kronor.

## Erfarenheter av ägarspridning i Volvo

De erbjudanden om aktieförvärv som riktats till de anställda har mottagits med stor entusiasm av en relativt liten grupp anställda. Utdelningen av aktier i gratifikation har medfört att många anställda blivit aktieägare. Sedan lär det finnas en inte obetydlig grupp, som förvärvat aktier "på egen hand". Via de så kallade Monitorundersökningarna fås en uppskattning av hur många anställda som är aktieägare. I runda tal torde det röra sig om två tredjedelar av de Volvo-anställda i Sverige.

Resultatbonussystemet har än så länge heller inte haft så starka effekter på spridningen av ägandet i Volvo, i och med att bara två resultatfonder blivit mogna för utskiftning. Men eftersom utskiftningen sker i form av aktier, innebär systemet en systematisk spridning av ägandet (även om utskiftningen kan ge också andra aktier än Volvos), allteftersom åren går, på samma sätt som har skett i Åkermans. Till skillnad från Åkermans finns det i Volvo ingen organiserad samverkan mellan de individuella anställda ägarna i ett aktieägarkonsortium eller dylikt för gemensamt uppträdande på bolagsstämman. Men Stiftelsen Volvoresultat, som förvaltar de individuella andelarna i resultatfonderna, har blivit en av de femton största ägarna i Volvo med 2,8 procent av rösterna per den 31 maj 1988.

Konvertiblerna innebär också en potentiell spridning av ägandet. Men det dröjer några år innan det visar sig om de anställda väljer att bli ägare eller inte.

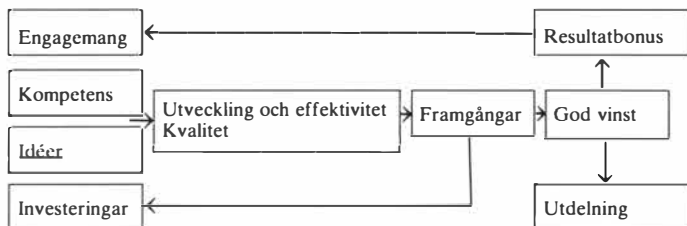
Det förefaller ha funnits flera motiv bakom försöken att sprida ägandet i Volvo till de anställda. År 1979 tycks erbjudandet ha varit både ett tack för visad lojalitet i samband med Norge-affären och ett försök att öka lojaliteten. Samma motiv – att öka lojaliteten gentemot koncernen – verkar ha spelat in vid erbjudandet 1982, parat med en önskan att bredda ägandet. Gratifikationsutdelningen samma år synes ha varit ledningens tack för ansträngningarna i samband med Beijeraffären men också ett sätt att ytterligare bredda ägandet.

För Volvoledningen har en breddning av ägandet ett

värde i sig, har det sagts, och olika försök att bredda ägandet har gjorts. Volvo-aktien har introducerats på flera utländska börser. I Sverige har man försökt göra den till en folkaktie genom att sälja aktier via posten. En bredare ägarbas ökar marknadens likviditet, den dämpar oönskade kursfluktuationer och den minskar risken att bli beroende av en eller två stora ägare. Ett brett ägande försvårar också för "corporate raiders" att snabbt komma i besittning av tillräckligt stora poster, något som kan tänkas oroa Volvoledningen, eftersom det uppskattade "slaktvärdet" ligger så högt över marknadens värdering av koncernen som helhet. För att ytterligare skydda sig mot fientliga övertaganden är Volvo invecklat i korsägnande inom den så kallade Volvo-Skanska-sfären.

De anställda är en grupp som av olika skäl starkt brukar motsätta sig ägarskiftet och därför kan utgöra ett extra skydd för den sittande ledningen. Men de Volvo-anställda äger inte tillräckligt stor andel för att vara annat än ett ganska bräckligt skydd. (Det starkaste skyddet torde vara regeringens öppet deklarerade ovilja att låta utlänningar komma i besittning av "Juvelen i kronan".)

Det verkar ha funnits flera skäl till varför Volvoledningen valde att införa ett resultatbonussystem med sparande i aktier. I den enkät, som presenterades i kapitel 4, svarade Volvos representant att ökat engagemang var det viktigaste motivet bakom införandet av systemet. I informationskriften "Din resultatbonus" framställs de antagna effekterna av bonussystemet enligt följande modell, där bonus och engagemang kopplas samman:



Är modellen en bra avbildning av verkliga samband? Skapar systemet engagemang? Inom Volvo genomförs regelbundet så kallade Monitor-undersökningar. De anställda ger i dessa uttryck bland annat för inställningen till företaget, till arbetsledningen och arbetsuppgifterna. Förändringar i svarsmönstren från år till år sägs ge bra information om hur en enhet utvecklas. Men inget sägs om hur ägarspridning i allmänhet och resultatbonussystemet i synnerhet upplevs.

Flera av de intervjuade verkar emellertid inte övertygade om systemets engagemangsskapande effekter.

Engagemang, nej, det går inte att köpa med sådana här saker. Det är andra faktorer i närmiljön som spelar roll därvidlag. Ledarskapet, själva arbetsuppgifterna och så vidare. Resultatbonussystemet kan bara bli ett litet plus i kanten. Det betyder inte så mycket och det är bra. Vi vill inte att resultatbonusen skall spela någon större roll i jämförelse med lönen. Om den skulle komma upp i en 30–40 procent av lönen, då skulle det verkligen kännas otryggt. Konjunkturberoende löner vill vi inte ha. (Johnsson, intervju 1989.)

Resultatbonussystemet leder inte till ökat engagemang, det står alldeles för långt bort från den enskilde individen och hans arbetsplats. Dessutom får man ju vänta fem år, innan man får se resultatet, fast det är här och nu som gäller. Det borde åtminstone vara ett frivilligt sparande, inte tvång som nu. En fabriksbaserad resultatlön är klart överlägsen när det gäller att skapa engagemang. (Hallberg, intervju 1989.)

Det rådde kanske en viss tveksamhet i början, men nu vill folk ha det. Man protesterade mot införandet av sociala avgifter. Och jag tror att det skulle vara mycket svårt att sluta att ha resultatbonus. Folk skulle säkert reagera mycket negativt om man försökte avveckla systemet. (Winqvist, intervju 1989.)

Jag tror inte folk tänker så mycket på resultatdelningssystemet, det upplevs nog mest som abstrakt och anonymt. Dessutom får man ju vänta fem år på att få utdelning. Om folk fått välja, hade nog de flesta föredragit kontanta pengar. Att köpa aktier och konvertibler är däremot mer personligt, det är ett risktagande med dina egna pengar och ett beslut som du själv fattar. (Johansson, intervju 1989.)

Men de flesta intervjuade är ense om att bonusens försvinnande skulle mötas av protester av olika slag. "Resultatbonusen – ja, folk tackar och tar emot. Mer är det inte. Först om den försvunne skulle man se effekterna!" Mycket talar för att bonussystemet mer har karaktären av en hygienfaktor, än en motivationsfaktor, för att använda Herzbergs terminologi (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

Bonussystemets effekter på möjligheten att rekrytera nya medarbetare och på personalomsättningen är oklara. En del hävdar att rekryteringen underlättas medan andra hävdar att så inte är fallet, med hänvisning till att man inom Volvo inte marknadsför systemet särskilt aktivt. Frånvaron anses inte påverkas, där spelar andra faktorer den helt dominerande rollen. De intervjuade tror inte heller att utsikten att få resultatbonus har någon större inverkan på beslutet att lämna eller inte lämna Volvo. Det är möjligheterna att hitta mer utvecklande arbetsuppgifter på annat håll som lockar mest i det fallet, har det sagts. Dagens välutbildade personer finner alltför många av jobben på Volvo för monotona och osjälvständiga, framkom det i intervjuerna. Däremot har det försports att tjänstemän, inte kollektivanslutna som lämnar Volvo riktar krav på kompensation för bortfallet av bonus mot sin nye arbetsgivare.

Det finns fler förväntningar på vad bonussystemet skall åstadkomma, utöver ökat engagemang. I informationsbroschüren från stiftelsen framställs saken på följande sätt:

Resultatbonus är Volvokoncernens form av vinstandelar ... Med detta system vill man förstärka de anställdas intresse för företaget och då understryka det gemensamma intresset av en tillfredsställande vinstnivå och fortsatta investeringar såsom en grund för fortsatt god utveckling för bolaget och därmed de anställdas trygghet och arbetstillfredsställelse.

För att uppnå detta är parterna (AB Volvo och de fackliga organisationerna) ense om att ökad flexibilitet i system och arbetsformer behövs liksom ett aktivt arbete med de omställningsproblem som nödvändiga rationaliseringsåtgärder ibland medför.

I avtalet mellan AB Volvo och Volvokoncernens SIF-, SALF-, CF- och LO-klubbar anges också vad man vill uppnå, (Avtal 860230):

Volvokoncernens framgångar måste byggas på kvalitet, effektivitet och service åt kunderna.

Dessa faktorer grundar sig på de anställdas insatser, och på deras positiva inställning till ny teknik och till förändringar i organisation och struktur samt fortsatt stöd för effektivisering inom såväl administration som produktion.

En förutsättning för fortsatt god utveckling för bolaget, och för trygghet och arbetstillfredsställelse för de anställda, är att Volvokoncernen genererar goda vinster. För att understryka det gemensamma intresse som en tillfredsställande vinstnivå, och fortsatta investeringar i Volvokoncernen utgör, har företaget och de anställdas fackliga organisationer därför träffat ett avtal om ett nytt resultatberoende bonussystem för de anställda ...

Kapitalrationaliseringen inom Volvokoncernen behöver allas medverkan och stöd bl.a. genom ökad flexibilitet i system och arbetsformer och genom de anställdas vilja till ökad kompetens och engagemang.

Bolaget och de fackliga klubbarna är överens om att verka för ovan angivna mål genom att aktivt arbeta för att med god vilja lösa de omställningsproblem som nödvändiga utvecklings- och rationaliseringsåtgärder kan medföra. Bolaget och de fackliga klubbarna är också överens om att det överenskomna resultatbonussystemet understöder dessa utvecklingsåtgärder.

I båda dessa officiella beskrivningar understryks två mål, som bonussystemet skall bidra till att fylla, nämligen dels ett önskemål om ökad förståelse för vinstens betydelse för företagets utveckling, dels ett önskemål om ökad förändringsbenägenhet bland de anställda. Eftersom bonusen är beroende av att Volvo uppnår en viss vinstnivå har troligen insikten om vinstens betydelse ökat efter systemets införande. Det kan också antas att de flesta anställda ser positivt på att vinsterna återinvesteras i företaget. Däremot kan det vara svårare att övertyga det stora flertalet om nödvändigheten av att också dela ut en andel av den till aktieägarna. "Aktieägarna skulle inte klara sig utan oss, men vi skulle klara oss utan aktieägarna", sade en intervjuad. Fast det

var avsett som ett skämt, avspeglade uttalandet ändå en attityd. Kopplingen mellan bonustaket och utdelningens storlek har kanske bidragit till att minska denna negativa hållning. Vissa intervjuade har ansett att förekomsten av såväl personliga innehav av aktier och konvertibler som andelar i resultatbonussystemet haft en uppfostrande effekt – många har fått bättre ekonomiska kunskaper på kuppen. ”Fackföreningsrepresentanterna får en annan förståelse för hur börserna fungerar och hur företag värderas. De får lättare att acceptera utdelning till aktieägarna.” ”Hela kunskapsplanet förskjuts, inställning till och kunskaper om företaget förskjuts på ett positivt sätt. Det kanske är fler som läser årsredovisningen. Delaktighet förutsätter intresse.”

Ett motiv, som inte kommer fram i de officiella dokumenten, men i intervjuerna, är att systemet kan ses som en kompensation för utebliven löneglidning. Varken Volvoledningen eller facken ville driva lönefrågan till sin spets 1982, så istället för ökad kontantlön införde man resultatbonussystemet. (Volvo har också sedan 1983 ett resultatlönesystem, som dock inte skall diskuteras i detta sammanhang.) Det hade varit rimligare att parterna hade prisats för denna uppvisning i samhällsansvarigt handlande, än att de kritiserades på så sätt som skedde.

Jag har en filosofi. På Volvo är man ganska medveten om att det finns ett visst, begränsat löneutrymme. Vi jämför ju regelbundet vår lönenivå med lönenivån på Saab och vi vet att vi inte har tappat i förhållande till Saabs anställda. Så om bonuspengarna skulle ha betalats ut som lön, då skulle alla kräva minst detsamma och kanske lite till i förhandlingarna. Det vore ekonomiskt osunt.

Men vår resultatbonus kan inte bakas in i någon lönejäm-förelse eller någon lönestatistik. För det första vet man först i efterskott vad andelen blev. För det andra varierar ju värdet dag för dag med hur börserna utvecklas och vem kan säga vad en andel är värd i framtiden, när den blir tillgänglig för lyftning? (Frank, intervju 1988.)

Men bonussystemet, liksom aktieförvärven, anses inte leda till lägre krav från de anställdas sida.

De som har satsat har aldrig ställt lägre krav på lön och arbetsmiljö, än de som inte satsat. Inte har de blivit mer företagsvänliga heller. (Johnsson, intervju 1989.)

Jag är övertygad om att resultatbonussystemet inte leder till lägre avtal.

Det här systemet har den fördelen att kostnaderna anpassas till lönsamheten. Naturligtvis är det tveeggat. Det går aldrig att resonera bort en god lönebetalningsförmåga – men å andra sidan, när det inte går bra för företaget, då ser de anställda det och tar det på allvar. (Winqvist, intervju 1989.)

Resultatbonusen är också ett uttryck för en strävan att få de anställda att identifiera sig med koncernen som helhet. Bonusen utfaller ju om helhetsresultatet är gott nog och man är berättigad till sin andel, även om man arbetar i en förlustbringande verksamhetsgren. ”När STC orsakade förluster på 800 miljoner kronor, då fick de anställda där sin resultatbonus likafullt!”

Volvo har följt med i den bolagiseringsvåg som sköljt genom det svenska näringslivet. De splittringstendenser bolagiseringen leder till motverkas genom bonussystemet, anser man.

Bolagiseringen medförde en koncentration på det egna bolagets intresse och ibland en svagare förståelse för koncernhelhetens betydelse. Självfallet accentueras sådana tendenser när dotterbolagen är ekonomiskt framgångsrika.

Verksamheten måste ändå vara integrerad och vi försöker uppmuntra samverkan på olika sätt. Sådana chefer som ansträngt sig särskilt för att åstadkomma samverkan kan få ett pris. Bonussystemet har säkert sin betydelse när det gäller att få folk att bry sig om hur det går för koncernen. (Beyer, intervju 1989.)

Vad har de anställda fått ut? Volvokoncernens positiva ekonomiska utveckling de senaste åren har inneburit dels en kursstegring på aktien, dels ökade resultatbonusavsättningar. Det beräknas att en hel andel i alla fonder sedan 1982 nu motsvarar cirka 39 000 kronor (mars 1989).

Förmögenhetsökning är således en effekt av ägarspridningen. Har den också inneburit ett ökat inflytande?

”Ingen ägare har makt i Volvo”, sades det i en intervju.



Men som resultabonussystemet är utformat har det snarast förstärkt facket's makt, eftersom en facklig representant företräder Stiftelsens röster. Dessutom företräder han också Västra Löntagarfondens röster. "Organisationerna samlar makt, som egentligen är splittrad."

## Källor

### *Intervjuade personer*

Beyer, C., styrelsens sekreterare

Carlsson, E., assistant vice president, corporate finance

Frank, W., klubbordförande i Metallklubben Volvo Lastvagnar Umeå-  
verken

Hallberg, Kj., AB Volvo

Johansson, H., executive vice president, corporate finance

Johnsson, G., styrelseledamot, utsedd av LO klubbarna inom Volvo

Nilsson, H., gruppchef, Volvo Lastvagnar

Pettersson, E., ekonomi- och personalansvarig, Volvo Komponenter,  
Vara

Svensson, L.G., personalchef, Volvo Komponenter

Svensson, S.A.L., styrelseledamot t. 1986, utsedd av PTK-klubbarna  
inom Volvo

Winqvist, S., administrativ chef, Stiftelsen Volvoresultat

### *Skriftliga källor*

Borgström, E. & Haag, M., *Gyllenhammar*, Stockholm 1988

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. *The Motivation to Work*,  
New York 1959

Årsredovisningar för AB Volvo 1979 – 1988

Årsredovisningar för Stiftelsen Volvoresultat 1985 – 1987

Informationsmaterial angående bonussystemet, Stiftelsen Volvoresultat  
och PLUSpension

Prospekt

# Volvo-koncernen 1984-1988

Belopp i Mkr om ej annat anges

<b>Resultaträkning i sammandrag</b>	1984	1985	1986	1987	<b>1988</b>
Försäljningsvärde	87.052	86.196	84.090	92.520	<b>96.839</b>
Rörelseresultat	6.628	6.475	6.494	6.722	<b>7.208</b>
Valutakursdifferenser på lån	- 551	759	445	561	<b>- 128</b>
Övriga finansiella intäkter och kostnader	387	531	563	1.988	<b>1.185</b>
Resultat efter finansiella intäkter och kostnader	6.464	7.765	7.502	9.271	<b>8.247</b>
Extraordinära intäkter och kostnader	1.363	-	193	-	<b>178</b>
Resultatbonus till anställda	- 180	- 163	- 165	- 260	<b>- 180</b>
Resultat före bokslutsdispositioner och skatter	7.647	7.602	7.530	9.011	<b>8.243</b>
Bokslutsdispositioner	-4.384	-3.330	-2.694	-3.426	<b>-2.311</b>
Skatter	-1.624	-1.713	-2.249	-2.220	<b>-2.500</b>
Minoritetsandel i resultat	- 74	- 13	- 36	- 74	<b>- 103</b>
Årets nettovinst	1.565	2.546	2.551	3.291	<b>3.329</b>
Resultat i kronor per aktie	46:50	49:20	48:20	57:80	<b>52:80</b>

<b>Balansräkning i sammandrag</b>	1984	1985	1986	1987	<b>1988</b>
Likvida medel	11.900	14.394	17.777	22.497	<b>15.832</b>
Fordringar och varulager	28.727	27.288	30.581	29.285	<b>33.346</b>
Långsktliga värdepappersinnehav	-	-	-	1.664	<b>3.958</b>
Spärrkonton hos Sveriges Riksbank	1.762	2.823	1.180	1.721	<b>4.034</b>
Anläggningstillgångar	15.240	18.288	22.644	22.895	<b>29.983</b>
Summa tillgångar	57.629	62.793	72.182	78.062	<b>88.951</b>
Kortfristiga skulder	26.066	26.856	31.548	31.368	<b>34.500</b>
Långfristiga skulder	9.005	9.285	9.398	9.752	<b>10.805</b>
Obeskattade reserver	14.973	17.738	20.980	24.338	<b>28.528</b>
Minoritetskapital	229	116	132	340	<b>484</b>
Eget kapital	7.356	8.798	10.124	12.264	<b>14.834</b>
Summa skulder och eget kapital	57.629	62.793	72.182	78.062	<b>88.951</b>

Investeringar i anläggningar	2.589	3.506	3.425	3.864	<b>3.948</b>
Produktutvecklingskostnader	3.304	3.817	4.563	4.621	<b>5.139</b>
Antal anställda den 31 december	68.586	67.857	73.147	75.340	<b>78.814</b>
Löner och lönebidkostnader	10.509	11.359	12.847	13.846	<b>15.254</b>
Aktiekapital	1.940	1.940	1.940	1.940	<b>1.940</b>
Utdelning	411	660	718	815	<b>1.066<sup>1</sup></b>
Utdelning i kronor per aktie	5:30	8:50	9:25	10:50	<b>14:00<sup>1</sup></b>
Avkastning på sysselsatt kapital, procent	22,9	20,3	17,8	19,6	<b>17,5</b>
Avkastning på eget riskbärande kapital, procent	30,1	23,9	18,2	20,2	<b>14,7</b>
Andel eget riskbärande kapital, procent	39,1	42,4	43,3	47,3	<b>48,1</b>

## Beräknade värden enligt amerikanska redovisningsprinciper (U.S. GAAP)

Nettovinst <sup>2</sup>	4.100	4.478	2.956	4.636	<b>4.953</b>
Nettovinst i kronor per aktie <sup>2</sup>	52:90	57:70	38:10	59:70	<b>83:80</b>
Summa tillgångar	58.343	64.233	73.386	79.716	<b>89.124</b>
Eget kapital	13.496	17.804	20.092	23.860	<b>28.047</b>
Avkastning på eget kapital, procent	35,1	30,0	15,4	21,4	<b>19,5</b>

Statistiska uppgifter för en längre tidsperiod återfinns i publikationen Volvo Financial and Operating Statistics.

För definitioner av nyckeltal, se sidan 31.

<sup>1</sup> Enligt styrelsens förslag.

<sup>2</sup> Här ingår för 1985 extraordinära intäkter med 744 Mkr motsvarande kronor 9:60 per aktie. Resultatet för 1986 är belastat med 500 Mkr för nedskrivning av aktieinnehav motsvarande kronor 6:40 per aktie. I 1987 års resultat ingår 856 Mkr motsvarande 11:00 per aktie, som avser vinst vid försäljning av aktieinnehavet i Hamilton.

## 9. *Pronator*

Pronator var vid undersökningstillfället år 1988 moderbolag för ett flertal tjänsteföretag. Koncernens verksamheter kunde grupperas i tre kategorier: datakonsultation, teknisk konsultation samt finansiella tjänster.

Huvudföretag inom området datakonsultation var *Enator*. De främsta konkurrenterna till Enator sades i årsredovisningen för 1987 vara Cap Gemini, Programator, WM-Data och Data Logic (numera uppköpt av Cap Gemini).

Huvudföretag inom området teknisk konsultation var *Scandiaconsult* och *Knight*. Som Scandiaconsults främsta konkurrenter angavs KM, Viak, J & W samt VBB, medan Knight främst sades konkurrera med Semcon, AIB-Ferrator, PG-gruppen och Flygfältsbyrån.

Huvudföretag inom området finansiella tjänster var *Företagsfinans*, *Stockholm Fondkommission* och den nystartade *Fondbolagsgruppen*. För Stockholm Fondkommissions del var de främsta konkurrenterna Carnegie, Alfred Berg, Hägglöf & Ponsbach och Merchant. Företagsfinans konkurrerade huvudsakligen med Svenska Finans, PK-Finans, Finans Scandic och Independent. I moderbolaget sysslas mest med utveckling, analys, företagsförvärv och samordning av koncernens verksamheter.

I mars 1989 tillkännagavs, till börskommentatorernas förvåning, att Pronator ämnade sälja Scandiaconsult och Enator i förening med Knight. Avsikten var att de båda skulle noteras på fondbörsens A1-lista. Det angavs att institutionella placerare skulle erbjudas 25 procent, Pronators aktieägare 55 procent, allmänheten och de anställda 10 procent vardera, plus, för de anställdas del, konvertibler,

motsvarande 5 procent av kapitalet (AV, 11/1989). IBM har nu förvärvat 17 procent av aktierna i Enator.

Kvar i Pronator blir således finansrörelsen och fastighetsrörelsen. Pronator skall, enligt årsredovisningen 1988, koncentrera sin verksamhet på substansuppbyggnad i olika former.

Högst upp i ett av Kungstornen har koncernledningen sitt i havsgrönt, tenngrått och vitt inredda kontor. De runda fönstren, de många öppna trapporna med glänsande ledstänger i rostfritt stål, hela den sobra elegansen ger besökaren ett intryck av att befinna sig ombord på ett modernt kryssningsfartyg, men ett som inte har gått till sjöss, utan som svävar i lufthavet över centrala Stockholm.

Arbetsmiljöns estetiska utformning har inte varit oviktig i Pronatorkoncernen. Den har varit ett uttryck för koncernens affärsidé, för organisationsfilosofin och värderingarna hos dem som arbetat där. I koncernens arkitektoniska språk uttryckte till exempel stora glasytor öppenhet, skyltlösa rum kontaktvillighet och stor-rum med glasade mellanväggar samarbetsvillighet. Stora innetorg och vackert inredda gemensamhetsutrymmen inbjöd till spontan samvaro.

Stenarna ropar inte, men de är ändå ganska vältaliga – åtminstone tycks man ha trott så inom Pronatorkoncernen. Av detta skäl har konsulterna i dotterbolaget Enator skapat sig ett eget, originellt hus i en mjukt rosa färg, som kontrasterar mot det skarpvinkliga byggnadssättet, de stora glasytorna och den aningen kalla färgsättningen i grått, vitt och blekblått som präglar innemiljön. Högst upp i huset har direktionstvåningen ersatts av en rekreativsvåning med pool och pianobar som mest spektakulära inslag. "Vi ville inte försöka bo in oss i ett redan färdigt hus. Vi byggde huset runt oss själva istället. Huset skulle anpassa sig efter oss, inte vi efter huset." (Davidsson, intervju 1988.)

Pronators nya hus i Kista, dit stora delar av Scandiaconsult och delar av Knight flyttat, har samma formspråk med skarpa vinklar och stora glasytor, med den skillnaden att fasaden är ljusblå. Inuti pryds huset av ett tre våningar högt

vattenfall som landar i en palmgård med springbrunn.

Av samma skäl byggdes Pronatorhus på olika orter i Sverige. Pronatorhusen skulle först och främst hysa konsulter från Pronators dotterbolag. Genom att de vistades tillsammans kunde konsulterna också fås att arbeta tillsammans, var tanken bakom detta arrangemang. Synergieffekter, samverkan och kunskapsutbyte mellan företagen har varit honnörsord inom Pronator. Sedan skall husen också fungera som koncernens imageskapare och "sparbössor".

Pronator har sina rötter i två konsultföretag, nämligen dels i datakonsultföretaget Enator, som startades 1976 av Christer Jacobsson, Hans Larsson och John Wattin, dels i det tekniska konsultföretaget Prospector.

Enators konsultrörelse var framgångsrik och företaget växte. År 1983 var Enator moget för introduktion på OTC-listan på Stockholms Fondbörs. Enator-aktien gjorde en "kometkarriär" på börsen, kursen steg från cirka 200 kronor till cirka 1 600 kronor, för att sedan stabilisera sig på en nivå på cirka 1 200 kronor (motsvarande 187 kronor per aktie efter split).

Prospector var moderbolag till det tekniska konsultföretaget Scandiaconsult, vars ursprung var konsultfirman Orrje & Co, grundad redan 1947. Prospector introducerades på börsens A1-lista 1980. Aktien blev en av årets kursvinnare. Konsultrörelsen hade visat bra resultat och Prospector hade dessutom byggt upp substans genom att kanalisera överskotten från konsultrörelsen till en börsportfölj och ett fastighetsbestånd.

Men efter de gyllene åren på 1960- och 1970-talen utvecklades konsultrörelsen i Scandiaconsult till det sämre och 1982 visade den förlust. Vad skulle företagsledningen göra? I Affärsvärlden (nr 7/1982, 6/1983) spekulerades om vad som skulle hända med Prospector – om företaget skulle krympas, slås samman med konkurrenten J & W eller rent av säljas till personalen. 60 procent av de anställda var nämligen redan delägare. Innehaven var dock ojämnt fördelade. Ledningsskiktet, seniorkonsulterna, hade bildat ett aktiekonsortium, som kontrollerade de röststarka A-akti-

erna. Huvudägarna i Prospector och de anställda i övrigt kunde emellertid inte enas om villkoren. Slutet på historien blev att Enator förvärvade röstmajoriteten i Prospector 1983. Prospector hade då mer än dubbelt så många anställda som Enator, men dess omsättning var knappt en halv gång större. Att Enator vann den kamp med andra intresserade köpare som försiggick, har förklarats dels med företagets goda anseende som konsult, dels med att Enator på sätt och vis satsade sitt goda namn och rykte på att visa att man förmådde reda upp problemen i Prospector.

Enators förvärv av ledningsgruppens A-aktier i Prospector hade givit företaget kontroll över 60 procent av rösterna men bara över 20 procent av kapitalet i Prospector. Som balansräkningen tedde sig efter förvärvet, med en mycket stor minoritetspost, gav den inte rätt bas för vidare förvärv. I slutet av 1984 beslöt därför Enators styrelse att struktureras om koncernen. Prospector gjordes till moderbolag i koncernen och bytte namn till Pronator, för att "öppet visa släktskapet med både Prospector/Scandiaconsult och Enator." (Årsredovisning 1985.) Efter någon tid lades ett bud på hela Enator som accepterades i sådan utsträckning att Pronator kunde påkalla tvångsinlösen av resterande aktier. Enator, som under tiden hunnit flytta in på börsens A2-lista, avfördes därifrån. Omstruktureringen gav den önskade finansiella basen för ytterligare företagsförvärv.

I samband med omstruktureringen drevs ett "strategiskt utvecklingsarbete", som gav upphov till en ny affärsidé för Pronatorkoncernen. Den fastlades av styrelsen som "Att bygga, utveckla och driva kunskapsintensiva tjänsteföretag". Ledningen bestämde också att företaget skulle "hålla en hög takt" i expansionen både inom och utom Sverige. Ledningen beslöt dessutom att beflita sig om en stark vinsttillväxt och en "aggressiv" utdelningspolitik (Årsredovisning 1985).

Pronator växte följaktligen. I Sverige skedde expansionen huvudsakligen genom förvärv av andra företag som strukturerades om och inleddes i Pronator-familjen. År 1985 köptes det blandade investmentföretaget Balken av

ABV och Företagsfinans, vilket gav Pronator stora intresen i dessa företag, eftersom det förekom korsägande mellan ABV, Balken och Företagsfinans. Ett år senare förvärvade Pronator hela Företagsfinans.

Under 1986 förvärvades det amerikanskägda tekniska konsultföretaget Knight, grundat på 1960-talet. Under 1987 förvärvades ytterligare företag – så köptes bland annat Stockholm Fondkommission och Banco Finans. Banco Finans bytte namn till Företagsfinans och det gamla Företagsfinans namnändrade till Företagsfinans Project. Den finansiella kapaciteten utökades ytterligare genom etablerandet av ett fondförvaltningsbolag.

Flera mindre förvärv har gjorts sedan dess. Pronatorledningen strävade nämligen efter att skapa ett brett register av varandra kompletterande tjänster i koncernen.

Expansionen utomlands hade inletts redan på Enatortiden. Dotterbolag etablerades till exempel i Norge, Danmark, England och Västtyskland. Att expandera i utlandet visade sig emellertid besvärligt och verksamheten utvecklades inte som planerat.

I koncernen fanns också en substansuppbyggande del i form av det fastighetsägande bolaget, Pronator Fastigheter. Pronatorledningen ansåg nämligen att tjänstebolagen skulle arbeta med sin "egentliga" affärsidé och att kapital som inte behövdes för detta skulle slussas över till en substansuppbyggande del, för att där förvaltas professionellt och självständigt. Bygandet av Pronatorhusen var ett led i denna del av verksamheten. Konsultföretagen betalade marknadsmässiga hyror och garanterade på så sätt en del av hyresintäkterna och fick i utbyte moderna, ändamålsenliga lokaler, som också hade ett avsevärt PR-värde som referensobjekt och uttryck för organisationsfilosofin. Möjligheterna att få tillgång till attraktiva lägen på expansiva orter ökade genom etablerande av Pronatorhus, eftersom de flesta kommuner välkomnade tillkomsten av nya arbetsplatser och skatteobjekt.

Scandiaconsult var vid utgången av 1988 den omsättningsmässigt största konsultdottern med omkring 400 mil-

joner kronor i omsättning. Scandiaconsult var dessutom överlägset störst personalmässigt med cirka 1 000 anställda. Enator hade cirka 600 anställda och en omsättning på något över 300 miljoner kronor. Under dotterbolagen sorterade sedan ett inte obetydligt antal dotterdotterbolag.

Bolagisering har nämligen varit en viktig ingrediens i Pronators strategi. Den ideala dotterdottern skulle helst inte omfatta fler än 50 personer. Livskraftiga projekt avknoppades till egna bolag. En del bolag, till exempel Enators dotterbolag Scanator, var joint ventures med en klient, i Scanators fall SAS. Småbolagstanken har funnits med från Enatortiden och den omsattes omgående i praktiken på nyförvärvade företag. Så delades exempelvis Scandiaconsult successivt upp i över 40 bolag och Knight i 14. Genom att dela upp koncernen i många småbolag ansåg ledningen att man skapade dynamik i affärsutvecklingen, att man kombinerade det lilla företagets styrka med det storas och att man ökade de anställdas motivation väsentligt (enligt årsredovisningen 1986).

De täta förvärven har lett till en hastig tillväxt i antalet anställda. Pronator hade vid utgången av 1988 över tvåtusen anställda. Cirka 200 personer arbetade utomlands. Pronators omsättning var 1988 nära 1 400 miljoner kronor och vinsten före extraordinära intäkter och kostnader motsvarade cirka 140 miljoner.

Pronators förvävsstrategi ledde till en snabb ökning av substansen per aktie. Däremot ökade inte vinsten per aktie i samma takt.

## Tillkomsten av delägarskap för de anställda

Pronatorkoncernen erbjuder en provkarta på olika sätt att sprida ägandet bland de anställda. Det är vanligt i konsultföretag att grundarna har kvar ett stort ägarintresse, också om deras företag introducerats på börsen. Så var det även, på sätt och vis, hos Pronator. Alla grundare av de båda ursprungsföretagen arbetade dock inte kvar i respektive



företag och finns heller inte med i ägarkretsen idag. Det är emellertid försöken att sprida ägandet till en vidare krets anställda som är intressanta i detta sammanhang.

Deläggande för de anställda har uppkommit eller kan uppkomma, inte enbart som ett led i ett regelrätt ägarspridningsprogram, utan också som en följd av Pronators strategi att växa genom förvärv. Genom att erbjuda den säljande parten betalning i form av Pronatoraktier eller -konvertibler fick Pronator dels en förmånlig finansiering av köpet, dels skapades ett intresse för och en känsla av samhörighet med det nya moderbolaget hos de uppköpta. Detta är ju särskilt viktigt när det gäller förvärv av så kallade kunskapsföretag.

Ägarspridning till de anställda, via såväl aktier som konvertibler, förekom både hos Enator och Prospector redan före OTC- respektive börsintroduktionerna. I bägge företagen erbjöds personalen sedan att förvärva konvertibler och aktier i respektive företag i samband med introduktionen på marknaden. Då Prospector och Enator blev helägda dotterbolag till Pronator, omvandlades innehaven i de båda förstnämnda företagen till innehav i Pronator på olika sätt.

I Prospector erbjöds personalen förvärva konvertibler för cirka 26 000 kronor i samband med börsintroduktionen. Tilldelningen var dock inte densamma för chefer som för vanliga anställda.

I Enator erbjöds samtliga anställda köpa 100 aktier à 206 kronor vid OTC-introduktionen 1983. Företaget hjälpte till med finansieringen av köpen genom lån. Kursen steg snabbt efter introduktionen till en toppnivå på omkring 1 600 kronor. Efter fondemission och split 1984 omvandlades en Enatoraktie till åtta stycken. Chefspersoner fick också förvärva konvertibler 1984.

I samband med Enators förvärv 1985 av Prospector erbjöds de anställda att köpa 100 Prospectoraktier à 305 kronor. Även i detta fall erbjöds finansieringshjälp. Genom split omvandlades en Prospectoraktie till tre. Både Enator och Prospector riktade sedan också erbjudanden till de anställda att på basis av eventuellt aktieinnehav förvärva

optionsrätter. (I dessa fall var det frågan om teckningsoptioner, som ger rätt att under en viss tidsperiod i framtiden teckna aktier till ett visst, givet pris.) Emellertid utvecklades aktiekurserna både i Enator och i Prospector mycket ofördelaktigt under 1985. ”De som köpt alla aktier som erbjudits dem fick se sin förmögenhet halveras på mindre än ett år.” (Hägglöf, Pronator Open 3/1987.)

Kursen repade sig dock och Pronator kunde göra nya emissioner. Ett sätt att göra dem attraktiva var att garantera en hög direktavkastning. Under 1986 emitterades preferensaktier – ”avkastningsaktier” i Pronators terminologi – med en fast utdelning på 10 kronor per år fram till och med 1995. Utdelningen på stamaktien skulle höjas successivt, så att den anpassades för vad som gällde preferensaktien. De anställda hade möjlighet att teckna 100 preferensaktier à 100 kr (1:3) och 200 à 110 kronor. Under hösten 1987 genomfördes ånyo en emission av preferensaktier, med företrädesrätt för bolagets aktieägare.

Pronator var det första svenska företaget som använde sig av köpoptioner för att sprida ägandet till de anställda. Under hösten 1986 erbjöds de anställda att förvärva 100 köpoptioner (rätt att inom en viss tidsperiod köpa aktier till ett visst, givet pris, lösenpris) à sex kronor av Trefond Invest, en löntagarfond. Nyanställda, chefer och vissa nyckelpersoner tilläts dock förvärva fler optioner.

Den sistnämnda lösningen förtjänar en kommentar: Svenska aktiebolag får inte äga sina egna aktier. Ett bolag kan således inte köpa upp egna aktier för att sälja dem vidare till de anställda. Nyemissioner och utgivande av konvertibler och optionsrätter medför som regel en utspädningseffekt till de gamla aktieägarnas nackdel.

Genom att en tredje part, som förvärvat aktier i Pronator, ställer ut köpoptioner på dessa som enbart Pronatoranställda får köpa, ger man dem i förlängningen rätt att förvärva redan emitterade aktier, varför ingen utspädning uppstår. Problemen är dels att hitta en samarbetsvillig partner, dels att träffa rätt prismässigt. Kalkylen måste ju gå ihop för båda. Utställaren av optionerna måste ges viss

ersättning eller åtminstone vissa garantier för att inte råka alltför illa ut ekonomiskt, för att medverka.

Ur Pronators synvinkel var meningen med hela affären att lösenpriset skulle ligga under aktiens pris på marknaden, när det blev aktuellt att utnyttja rättigheten till köp, så att de anställda fick någon glädje av erbjudandet.

En option är tidsbegränsad och måste utnyttjas inom en viss tid, annars förfaller den. Ligger lösenpriset över aktiens marknadspris, blir optionen värdelös och kommer inte att utnyttjas, eftersom det skulle ställa sig billigare att köpa aktien på marknaden än att begagna sig av den rättighet till förvärv som optionsinnehavet ger. Blev optionen värdelös, är det troligt att de anställda skulle framföra kritik, även om det förlorade beloppet inte var så stort. Kanske skulle de också komma att förhålla sig mer kallsinniga till framtida försök att sprida ägandet.

Lösentidpunkten för köptionen var 20 november till och med 20 december 1988 och lösenpriset 153,70 kronor. Kursen på Pronator-aktien hade i december stigit till omkring 165 kronor. Det var alltså inte helt självklart att utnyttja optionen. Den anställde stod inför tre alternativ, nämligen att köpa aktier för egna eller lånade pengar, eller att sälja optionen. Ungefär hälften av innehavarna valde att sälja sina optioner för cirka 8 kronor styck. Trodde man inte på aktien eller var det omedelbara behovet av pengar inför den instundande julen viktigare än långsiktigare förtjänstmöjligheter? Hur som helst, sett ur Pronatorledningens synvinkel motsvarade utfallet inte förväntningarna.

Pronators idé utnyttjades sedan av Handelsbanken på ett mindre smidigt sätt. Både Handelsbanken och Pronator kritiserades hätskt i pressen.

Det är inte helt lätt att hitta en partner. Vårt samarbete med Trefond Invest uppfattades av många utomstående som om vi hade gått över till fiendeläget. (Ek, intervju 1988.)

Pronatorledningen såg en upprepning av åtgärden som utesluten, men fann snabbt ett alternativ, nämligen att istället bereda personalen möjlighet att förvärva köptioner, gäl-

lande Pronators börsnoterade konvertibla förlagsbevis. Utställare av optionerna var i detta fall Hägglöf & Ponsbach Fondkommission.

Den anställde, som utnyttjat alla erbjudanden sedan 1983 beräknades år 1987, före oktobers kursfall, ha samlat på sig en nettoförmögenhet på över 243 000 kronor före skatt (Hägglöf, Pronator Open, 3/87).

Ansträngningarna att sprida ägandet bland de anställda har varit framgångsrika i så måtto att en mycket stor del, kanske närmare 80–90 procent, den exakta siffran är okänd, hade blivit ägare eller var på väg att bli det. Alla de olika erbjudandena har emellertid inte mötts med lika stor entusiasm. Variationerna kan måhända förklaras med aktiens kursutveckling och med storleken på den insats som krävts. ”De har ju inte fått aktierna och optionerna till skänks. Men från företagets sida har vi ju försökt hjälpa till med att lösa finansieringsfrågan.” (Davidsson, intervju 1988.) Så gott som alla anställda förvärvade emellertid köpoptioner – insatsen var ju bara 600 kronor, som dessutom inte behövde betalas på en gång.

Slutligen har Pronator en Allemansfond. Den inrättades som en företagsanknuten fond redan på Enatortiden och fick en stor anslutning bland de anställda, som då var cirka 200 till antalet. När sedan Pronatorkoncernen tog form öppnades fonden för alla anställda. Men man ansträngde sig inte över hövan med marknadsföringen av den, eftersom man fruktade att administrationen skulle bli en belastning. I och med inrättandet av Fondbolagsgruppen har emellertid det problemet lösts. Det var dock mindre än hälften av de Pronatoranställda som var anslutna.

## Erfarenheter av ägarspridning i Pronator

Uttrycket ”Personalen är vår främsta tillgång” blir inte mindre sant för att det är så ytterligt banalt. Att det faktiskt förhåller sig så syns kanske tydligare i ett konsultföretag än i ett tillverkande företag med imponerande produktionsan-

läggningar. I konsultrörelsen är det bara arbetet som genererar vinst, kapitalet spelar en underordnad roll.

Det har varit mycket viktigt för Pronators ledning att behålla och motivera bra medarbetare. Pronatorandan och Enatorandan – däremot talades det tyst om Scandiakonsultandan – odlades och stöddes på många olika sätt. Delägande för de anställda var bara ett av flera medel, men ett viktig sådant, för att skapa engagemang för företaget, ansåg Pronatorledningen. Ägarspridning angavs exempelvis vara ett betydelsefullt motiv bakom Enators OTC-introduktion:

Men det fanns ytterligare en anledning – väl så viktig som alla företagsekonomiska överväganden – nämligen att personalen, bolagets viktigaste tillgång, skulle kunna erbjudas att bli delägare och därmed få en möjlighet att tjäna pengar på att företaget utvecklades bra! (Hägglöf, Pronator Open 3/87.)

De insatser som gjordes för att motivera och stimulera personalen i Pronator var mångskiftande. En hörnsten i organisationsfilosofin har varit att görligaste mån försöka undvika hierarki och byråkrati i organisationen som helhet.

Vi har en platt organisation. Det är bara två snäpp från den vanlige anställde till VD, fast nu skall vi ju införa ett tredje, administrativt skikt. Och vi försöker att inte vara så formalistiska. Vår VD, Rolf Thorsell, sitter här nere vid ingången till Enator och han har ingen ”gårdvar” till sekreterare, som skyddar honom när folk vill tala med honom. (Claesson, intervju 1988.)

Jan Carlzons organisatoriska imperativ – Riv pyramiderna! har i Pronators översättning blivit – Bygg inga pyramider!

En annan hörnsten i filosofin har bolagiseringen varit, den skulle ge ”familjekänsla”: korta beslutsvägar, möjligheter till inflytande och ansvarstagande och stöd från dem som verkligen förstod ens eventuella problem, antingen de bestod i ett allmänt trist projekt eller i att något hakat upp sig.

Gemensamma värderingar ansågs mycket väsentliga. Inom Pronatorkoncernen fanns ju dotter- och dotterbolag

med olika traditioner och verksamhetsinriktningar och därmed också skilda företagskulturer som måste smältas samman. Det var de värderingar och synsätt, som utvecklades på Enatortiden som blev stilbildande inom Pronator-koncernen och som "järngänget" – Enators kvarvarande grundare – mycket medvetet försökte förmedla till nyanställda och nyförvärvade medarbetare.

"Christer Jacobsson och Hans Larsson – dom är frustande dynamiska på chefskurserna, utan att kväva eller dominera folk." (Wolrath, intervju 1988.) Det kan förmodas att budskapet mottagits av villigt lyssnande öron. Att intresset för Pronator som arbetsgivare varit stort belyses av att många sökt anställning hos Pronator och att det förekommit att ägare av mindre företag hört av sig för att bli uppköpta. Och personalen i de uppköpta företagen, exempelvis i Prospector och Stockholm Fondkommission, föredrog, både som anställda och som ägare, att tillhöra Pronator framför andra alternativ.

Indoktrineringen har tagit sig olika former, till exempel kurser och konferenser. På kurserna flätades ofta lärostoff och sociala aktiviteter samman. Vilken av dessa två sidor, som betonades mest, varierade från gång till annan. Ofta kastade man också loss från vardagen och åkte bort från kontoret tillsammans.

En viktig kurstyp var de så kallade ledningsseminarierna, där ledande personal från de olika bolagen träffades flera gånger per år. Då diskuterades olika frågor som till exempel Pronators framtid, i syfte att etablera gemensamma värderingar och samarbete.

En annan viktig kursform var de så kallade filosofikurserna, som alla anställda skulle genomgå. De nyanställda indoktrinerades där av cheferna i Pronators affärsidé, värderingar och arbetssätt.

Det är viktigt för oss att alla "Enatorer" har samma basvärderingar, från sekreteraren till VD. Vi har en veckas filosofikurser för alla nyanställda. Där talar vi om hur man inom Enator ser på sitt jobb, hur man driver projekt och hanterar kunder – ja, till och med hurudan människosyn vi har inom företaget.

Det är inte så märkvärdigt – man kommer långt med vanligt bondförnuft och en positiv inställning till människor. Jag håller sådana kurser och det gör andra ledningspersoner som Christer Jacobsson och Hans Larsson också. Vi måste göra det själva. Den dagen vi hyr in ett proffs utifrån, då har vi missat syftet med övningen som ju är att få en dialog till stånd. (Davidsson, intervju 1988.)

Andra kurser var mer direkt relaterade till arbetsuppgifterna som exempelvis PPS-kursen och CAD-kursen, det vill säga kursen i Praktisk Projekt Styrning och kursen i Computer Aided Design. Det hände också att nyanställda i Enator fick mesta delen av sin datautbildning, efter det de anställdes.

Vi anställer inte folk för att de är så fantastiskt datakunniga. ADB är något man kan lära sig. Folk måste kunna arbeta ihop, relationerna är viktiga. Att bara anställa specialister är ett bra sätt att försäkra sig om att projekten skall gå snett. Vi har en mycket omständlig anställningsprocedur, men jag tror aldrig att jag har frågat någon om betyg. (Davidsson, intervju 1988.)

Andra kurser var inte så jobb-relaterade, de syftade mer till att utveckla den anställde personligen, till exempel kurser i framställningskonst eller hjärnans funktionssätt. I årsredovisningen för 1988 sade Christer Jacobsson, koncernchefen, att Pronator under året hade investerat över 100 miljoner kronor i utbildning, forskning och utveckling samt i vidareutveckling av medarbetarna.

Man vannlade sig också om att hålla alla informerade på olika sätt. Magasinet Pronator Open skapades för att vara en kanal för att sprida information om vad som pågick inom koncernen. En annan viktig informationskanal var de så kallade morgonmötena, som hölls två gånger i veckan, då alla anställda informerades om vad som var på gång på olika håll i koncernen.

Till en början tyckte jag nog att företaget verkade ”överkommunikativt”. Nu vet jag också varför vi måste lägga ned så mycket tid på att informera varandra: Det är en del i den ständigt pågående investeringen i utbildningen av de anställda. (Rudberg, nybliven VD för Enator, i ÅR 1985.)

Sociala arrangemang var tätt förekommande. Till sociala evenemang kunde räknas allt från "eftersnacket" en fredagskväll i Enators rekreativsvåning eller ärtsoppa och punsch en torsdagskväll, till paddelturer eller joggingturer tillsammans, vinprovarkvällar, kundträffar och konferenser. "Utifrån kanske det ser ut som om vi hade för mycket kul grejer för oss. Men då ser man inte det stenhårda jobbet." (Davidsson, intervju 1988.)

Till allt detta kom då delägandet. Frågan har varit en hjärteangelägenhet och en huvudvärk för företagsledningen. Angelägenhetsgraden kan härledas ur övertygelsen om att delägande är ett absolut nödvändigt inslag i belöningsmixen.

Det är en tanke som funnits med ända från början, från Enatortiden. Det har varit en förutsättning för att kunna växa. Vi har ju själva gynnats, men vi har successivt försökt dela med oss till de nytilkommande. (Jacobsson, intervju 1988.)

Ett konsultbolag kan bara tjäna en viss mängd pengar, säg att vinstmarginalen ligger på mellan 13 och 17 procent, beroende på vilken bransch man arbetar i. Tjänar man mer, då eftersätts underhållet, personalens vidareutveckling. Tjänar man mindre, då är företaget antingen vanskött, eller också leker man bort pengarna som sker på vissa håll inom reklambranschen. Hur skall man då belöna personalen, så att nivån hålls och hålls konsekvent? Det går inte att höja lönerna. Då återstår bara en sak – del i vinsten som de anställda varit med och arbetat upp. (Hägglöf, intervju 1988.)

I bakhuvudet på varje konsult finns alltid tanken: "Varför startar jag inte eget? Jag skaffar ju redan uppdragen själv och drar in alla dessa pengar, varav en del miljoner skall leveras till ägarna." Det är klart att det finns många fördelar med att vara anställd, till exempel trygghet och personlig utveckling i jobbet som håller folk kvar, men del i förmögenhetstillväxten är ändå viktig. (Söderlind, intervju 1988.)

Flertalet av de intervjuade i ledningen såg däremot inte delägarskap som ett medel att hindra avhopp. Hembudsklausuler existerade heller inte. Det sades vara andra faktorer än delägandet som höll kvar konsulterna i företaget. Oftast nämndes vikten av att arbetsuppgifterna var stimule-



rande – ”Globen-projektet, det gav en kick” – att det fanns möjligheter att göra karriär, att man fick en chans att utvecklas som person och att man rent allmänt trivdes i organisationen. Betydelsen av att ha bra chefer nämndes också ofta. Inom koncernen lades ett stort ansvar på cheferna, när det gällde att se om sin personal. Det fanns till exempel ingen separat personalfunktion, sådana frågor hörde till chefernas ansvarsområde.

För övrigt ansåg många intervjuade bland både ledning och personal att det inte längre var så lätt att hoppa av och ta kunderna med sig som det en gång varit. Projekten har blivit större och kunderna har lärt sig att ställa krav på att konsultföretaget finns kvar även i framtiden. Det har skett en koncentration i datakonsultbranschen som gör att små nystartade företag har svårt att ta sig in. ”Projektet är så stora. Garantiåtaganden och hjälp med finansieringen – det klarar ingen liten källarkonsult av.” (Ek, intervju 1988.)

Delägarskap ansågs också vara ett sätt att göra de anställda mer intresserade av koncernens ekonomiska resultat, att få dem att inse vinstens betydelse.

Vi vill att alla skall bli affärsmän. Yrkesmän är dom redan. Att tänka affärsmässigt, det lär dom sig bäst genom att vara delägare. (Davidsson, intervju 1988.)

Lyckan för en tekniker, det är att konstruera något oerhört komplicerat som ändå fungerar. Det spelar ingen roll om det tar ett år eller fem år, det är kanske till och med så att ju längre tid han får hålla på, desto bättre tycker han det är. Delägandet har en allmänt pedagogisk effekt. Det ger folk en mer affärsmässig inställning om dom ser sambandet mellan företagets resultat och deras egen plånbok. (Söderlind, intervju 1988.)

Delägarskapsfrågan var en huvudvärk för ledningen, därför att den drog med sig en rad problem, som inte hade några enkla och allmänt tillämpliga lösningar.

Ett problem var vilka principer som skulle gälla för delägandet: Skulle man som anställd vara delägare i koncernen som helhet eller i det dotterbolag, där man arbetade? Pronatorledningen ansåg då att delägande i koncernen som sådan skapade en viktig sammanhållning och ett intresse

för det gemensamma resultatet. Deläggande i de enskilda dotterbolagen skulle enbart leda till splittring, avundsjuka och suboptimeringar. Denna princip hade bara åsidosatts när det gällde Stockholm Fondkommission. En stor del av personalen i bolaget var redan aktie- eller konvertibelägare, när Pronator tillkännagav sitt intresse för ett förvärv. En förutsättning för personalens godkännande av köpet var att de även i fortsättningen kunde få del av de vinster bolaget genererade. Alla anställda i Stockholm Fondkommission erbjöds därför att teckna konvertibler i det nya bolaget med samma namn och fick dessutom, vilket är tradition i branschen, lönen kopplad till resultatet. Olyckligtvis för personalen har inte den vinstnivå som rådde före köpet kunnat upprätthållas efter det, främst beroende på att förutsättningarna för verksamheten ändrats. Vinsten, som var över 100 miljoner kronor 1986, sjönk 1987 till 30 miljoner och 1988 medförde bara en mindre förbättring.

Nu har man tydligen ändrat inställning. I årsredovisningen för 1988 motiverade Christer Jacobsson utförsäljningen av konsultrörelsen bland annat med att konsulterna skulle få en närmare ägaranknytning till den dagliga verksamheten:

En av ledstjärnorna i Pronators företagskultur är att medarbetarna genom delägarskap skall känna samhörighet och motivation. Idag är delägarskapet knutet till Pronatoraktien vars kurs bestäms av många faktorer, som den enskilde konsulten upplever som avlägsna och svåra att påverka. Med delägarskap i ett noterat konsultföretag blir ägandet närmare och mer stimulerande för individen. Det blir därmed lättare att leva upp till ambitionen att deläggande skall motivera medarbetarna.

En annan viktig fråga var om alla skulle få samma tilldelning av aktier, konvertibler och optioner eller om cheferna skulle få större tilldelning än vanliga anställda. Den officiella ståndpunkten i fråga om principen för tilldelningen synes ha varit "lika för alla", även om undantag förekommit. Men Pronators ledning föreföll fundera på att överge den, för att istället tillämpa en princip om "till-

delning efter ansvar”, eftersom erfarenheterna av att följa den förstnämnda principen varit i viss mån negativa.

När aktien steg så mycket kände alla sig rika. När sedan kursen föll tillbaka infann sig en känsla av besvikelse. Folk tyckte att de hade förlorat pengar, trots att de fortfarande stod på vinst, om man jämförde med vad förvärvet kostat dem. Det är en svår fråga. Från centralt håll är vi inte angelägna om att den lille anställde skall ha stora innehav. Det är en annan sak med cheferna. De har ett större ansvar för hur verksamheten utvecklas. De kan förväntas ha bättre insikter i vad ett aktieägarande innebär och vilka risker som är förknippade med det. De har högre lön och följaktligen möjligheter att satsa, utan att råka illa ut privatekonomiskt om det skulle gå snett. (Engström, intervju 1988.)

Duktiga ledare måste uppmuntras. Inte genom att de får hög lön, det vänjer man sig snart vid, utan genom en koppling till bra resultat. Vi skulle vilja utveckla den idén mer. (Jacobsson, intervju 1988.)

Ett tredje problem var hur alla skulle fås att förstå att aktieplaceringar är riskkapital och inte en biljett till ”instant wealth”. Detta var ett speciellt påträngande problem, när den här undersökningen genomfördes under sommaren och hösten 1988. Pronator-aktiens kurs hade nämligen vid det tillfället inte återhämtat sig efter kraschen i oktober 1987. För en företagsledning som strävat efter att de anställda skulle få del i företagets förmögenhet, torde det upplevas som extra betungande, när den väntade tillväxten uteblir. Att Pronators ansvarige för aktiemarknadsrelationer, Richard Hägglöf, hävdade att det vore önskvärt om aktiebolag finge förvärva sina egna aktier, var inte förvånansvärt mot denna bakgrund. ”En negativ nyemission, det vore det idealiska för oss!”

Men det föreföll som om ledningen misströstat om att lösa problemet.

Antag att man köper aktien till ett visst förmånligt pris och att sedan kursen stiger kraftigt, så som hände hos oss. Om den sedan faller tillbaka, då blir de anställda missnöjda och klagar hos ledningen över att man gjort en förlust, fast kursen fortfarande ligger långt över förvärvspriset. Jag kan förstå dem

som har lånat pengar på aktierna och krävs på mer pengar, när kursen faller. Men jag har svårt att förstå de andra. Vi vet inte riktigt hur vi skall hantera problemet. (Jacobsson, intervju 1988.)

Alla tänker i raka trendlinjer. Det är inte bara de anställda som gör det, utan börserna som helhet. Går en aktiekurs upp, så måste den fortsätta uppåt. Sedan ägnar sig alla åt mental konsumtion. De räknar ut hur mycket pengar de har på papperet och vad de skall göra med dem. Minskar den förmögenheten, då känner sig folk lurade på något sätt. (Hägglöf, intervju 1988.)

De som har utnyttjat erbjudandena och inte spekulerat på egen hand, de står fortfarande på plus. Men anser man sig lurad, då spelar det ingen roll hur liten summan än kan vara – tusen kronor eller mindre. Känslan finns där ändå. (Söderlind, intervju 1988.)

Vi har försökt tala om för folk att aktier är aktier. Men det vore konstigt om de inte funderade över varför kursen inte lyfter. Vi är undervärderade, men det är ett problem som vi delar med andra tjänsteproducerande företag. (Davidsson, intervju 1988.)

Ett fjärde problem var hur ägarspridningen skulle ske, så att skattekonsekvenser för såväl företaget som de anställda inte blev förödande och så att nyanställda kunde komma in i ägarkretsen utan att ruinera sig och utan att de gamla ägarnas intressen kränktes. Problemet att finna sätt att sprida ägandet till de anställda har varit ständigt återkommande, eftersom företaget vuxit så kraftigt. I det inledande avsnittet har Pronators uppfinningsrikedom belysts.

Vi vill inte ha en uppdelning i ett A-lag, dom som är delägare, och ett B-lag, dom som inte är det. Så allt eftersom vi växer måste vi hitta på nya utvägar. Men vi får ingen hjälp i världen att lösa problemen med ägarspridning till de anställda. Allt fördelaktigt, det stoppar skattemyndigheterna. Marknadsmässiga lösningar ger bara en massa pengar som vi egentligen inte behöver. Det är genant att ett företag med över en miljard i kassan skall gå ut och skaffa nya pengar.

Vi vill ha konvertibler, säger de anställda. Företaget tjänar inte mer konsultpengar för det. Förräntningen av kapitaltillskottet blir tung. Konvertiblerna leder bara till att man späder

ut vinsten per aktie och det ser marknaden. Kursen går ned och då blir de anställda besvikna. Men jag tycker ändå att vi har lyckats bra, jag är stolt över att vi har hittat på så mycket. (Hägglöf, intervju 1988.)

Jag tycker egentligen att konvertibeltilldelningar på förmånliga villkor till de anställda blivit ett oskick. De gamla aktieägarnas rätt fördelas. Vi var tveksamma till företelsen här, redan före Leo-affären. Vi har hittat andra vägar. Den senaste, med köpoptioner på konvertibler, tycker jag är en lysande idé. (Engström, intervju 1988.)

En fråga, som inte diskuterades, var om de anställdas ägande skulle leda till ett stort inflytande över företaget eller inte. Christer Jacobsson och Hans Larsson kontrollerade fortfarande över 40 procent av rösterna och tillsammans med andra ledande personer kontrollerade de över 50 procent. Pronatorledningen ansåg inte att det skulle vara önskvärt med stort inflytande för de anställda på grund av ägandet.

Det är bra med en stark ägare. Det blir inga beslut fattade om det inte finns starka ledare. Sprider man inflytandet på för många händer blir företaget ostyrbart. Går det så långt att företaget blir personalägt, upphör det att fungera. Vi har valt att låta de anställda få röstsvaga aktier. På så sätt får de ändå del i förmögenhetstillväxten. (Jacobsson, intervju 1988.)

De anställda har i stor, men varierande utsträckning utnyttjat de olika erbjudandena, som gjorts under årens lopp, dels för att de sett dem som en chans att berika sig, dels för att det har uppfattats som ett sätt att markera samhörighet med och tilltro till företaget. Identifikationsmotivet återkom i flera uttalanden. Alla intervjuade betonade att de inte trodde att ägandet skulle ge de anställda ökat inflytande över företaget.

Jag trodde inte att jag skulle bli rik på kuppen. Det var mest en fråga om att markera en identitet. Jag tror ju på det här företaget. Hitills har ägandet mest inneburit räntekostnader. Ägande ger inte större inflytande för oss anställda som grupp. (Claesson, intervju 1988.)

Det vore dumt att tänka sig att man skulle få större inflytande

genom att äga lite B-aktier i ett stort, börsnoterat företag. Inflytandet manifesterar sig på andra sätt. Företagsledningen skulle aldrig kunna fatta ett beslut, som personalen ogillade. (Söderlind, intervju 1988.)

Knytningen till företaget – det är nummer ett. Det ger en känsla av att höra hemma, jag tänker på företaget som mitt företag. Sedan kanske det kan motivera en att lägga på det där extra kolet – men det finns en gräns. Vad spelar det för roll att satsa så lite pengar som det är frågan om i ett företag som har ett börsvärde på över miljarden? Nej, man jobbar hårdare för att visa sig duktig, för att man vill göra karriär. (Gunnahr, intervju 1988.)

Delägarskapet förefaller ha lett till ett ökat intresse för företagets ekonomiska utveckling och hur marknaden i övrigt ser på bolaget. I förlängningen tycks intresset för kursutvecklingen på Pronatoraktien ha bidragit till ett ökat intresse för aktier i allmänhet, något som ibland kanaliseras till sparande i Pronators Allemansfond.

Visst har folk blivit mer medvetna om vinstens betydelse och intresserade av hur det går för Pronator. Särskilt om det är något nytt erbjudande som kommit eller något beslutsdatum som nalkas, då är diskussionerna livliga. Sedan har man ju inte kunnat undgå att lära sig mer om börsen. Jag var inte ett dugg intresserad av aktier förut, men nu har jag blivit mer intresserad av aktiemarknaden i allmänhet – men inte så mycket att jag börjat agera på egen hand. Det överlåter jag med varm hand till Pronators Allemansfond, som jag har börjat spara i. (Löfgren, intervju 1988.)

Jag märker ett helt annat intresse för vår ekonomi, det har haft en positiv utbildningseffekt. Ta bara en sådan sak som att folk läser årsredovisningarna. (Ek, intervju 1988.)

Personalomsättningen inom Pronatorkoncernen uppgavs vara exceptionellt låg. Sjukfrånvaron var också mycket låg. Många arbetade mer än den vanliga 40-timmarsveckan och periodvis kunde övertiden bli stor.

Det går emellertid inte att urskilja vad delägarskapet betytt i sammanhanget. Så många faktorer kan ha samverkat till att hålla siffrorna nere. Bland de viktigaste förklaringsfaktorerna är troligen att arbetet sker i form av

projekt och att de anställda är medvetna om vikten av att hålla projektbudgeten.

När man arbetar i en liten grupp, då kan ingen slinka undan. Sedan känner vi ett ansvar – alla ställer upp för alla. Kunderna vet att vi arbetar på tid och kostnad, det har blivit en förtröendesak. Därför blir det hårdjobb ibland. (Löfgren, intervju 1988.)

Lönsamhetskraven är höga. Och vi saknar sannerligen inte konkurrens. Vi får slåss för att få våra uppdrag. Vår image ligger i att vi kan genomföra projekt på avtalad tid och till avtalad kostnad. Det är det vi lever på och det vet folk om. Vi sätter en ära i att klara av det. (Claesson, intervju 1988.)

## Källor

### *Intervjuade personer*

Claesson, G., projektledare i Enator Affärssystem, personalens representant i Pronators styrelse

Davidsson, C., VD i Mikrotell, dotterbolag till Enator

Ek, J., ekonomidirektör i Pronator

Engström, J., arbetande vice ordförande i Pronator, VD i Pronator Fastigheter

Gunnar, L., konsult i Scandiaconsult Bygglösning, arbetstagarledamot i Pronators styrelse

Hubendick, U., VD i Indevo, styrelseledamot i Pronator och Enator

Hägglöf, R., VD i Pronator Allemansfond

Jacobsson, C., VD i Pronator

Löfgren, C., projektledare i Enator Affärssystem

Söderlind, G., VD i Knight

Wolrath, B., VD i Skandia, styrelseordförande i Pronator

### *Skriftliga källor*

*Affärsvärlden* 1982, 1983

*Pronator Open* 1987, 1988

Årsredovisningar för Pronator AB 1985–1988

# ERBJUDANDEN TILL DEM SOM VERKAT INOM KON- CERNEN 1983—1987

		INVESTERING
100	Enator	å 206 kr (25 kr) <span style="float: right;">20.600</span>
800	Enator	(Fond + split)
800	Enator	
32	Opt I	
16	Opt II	80 kr/unit <span style="float: right;">2.720</span>
100	Prospector	å 305 kr (102 kr) <span style="float: right;">30.500</span>
800	Enator	
32	Opt I	
16	Opt II	
300	Prospector	(Fond + split)
20	Opt	å 17 kr <span style="float: right;">340</span>
800	Enator	
32	Opt I	
16	Opt II	
300	Pronator	
100	Pronator pref	å 100 kr (1:3) <span style="float: right;">10.000</span>
200	Pronator pref	å 110 kr <span style="float: right;">22.000</span>
20	Opt	
800	Enator	
32	Opt I	
16	Opt II	
300	Pronator	
300	Pronator pref	
100	Köpop	å 6 kr <span style="float: right;">600</span>
20	Opt	
800	Enator	
32	Opt I	
16	Opt II	
300	Pronator	
640	Pronator	Budet på Enator med kontant likvid <span style="float: right;">— 22.192</span>
20	Teckningsopt	
300	Pronator pref	
100	Köpop	
<b>Summa investerat kapital</b>		<b>64.568</b>
940	Pronator	x kr 210 <span style="float: right;">197.400</span>
300	Pronator pref	x kr 230 <span style="float: right;">69.000</span>
100	Köpop	x kr 75 <span style="float: right;">7.500</span>
20	Teckningsopt	x kr 140 <span style="float: right;">2.800</span>
1.240	Teckningsrätter	
	Pronator	x kr 25 <span style="float: right;">31.000</span>
		<b>307.700</b>
<b>Summa investerat kapital</b>		<b>— 64.568</b>
<b>Nettoförmögenhet före skatt</b>		<b>243.132</b>

Sammanfattningsvis kan man säga att de som accepterat ovan redovisade erbjudanden nu har en nettoförmögenhet före skatt på 243.132 kr.

Källa: Pronator Open 1987:3



# Pronator-koncernen under 5 år

Pronator-koncernen	1988*	1987	1986	1985	1983/84 16 mån
<b>RESULTATRÄKNING, Mkr</b>					
Örelsens intäkter	1.376	1.084	620	556	339
Örelseresultat före avskrivningar	234	175	54	52	34
Örelseresultat efter avskrivningar	126	77	40	38	24
<b>Resultat efter finansnetto</b>	<b>141</b>	<b>75</b>	<b>55</b>	<b>26</b>	<b>12</b>
Resultat före bokslutsdispositioner och skatt	316	150	126	14	77
Resultat före bokslutsdispositioner och skatt exkl minoritet	312	148	105	- 1	78
<b>BALANSRÄKNING, Mkr</b>					
Likvida medel	366	336	476	142	29
Övriga omsättningstillgångar	4.313	3.815	289	354	104
Öpperrkonto	81	69	59	43	10
Ånläggningstillgångar	1.448	1.197	938	798	420
<b>Summa tillgångar</b>	<b>6.208</b>	<b>5.417</b>	<b>1.761</b>	<b>1.336</b>	<b>563</b>
Kortfristiga skulder	4.122	3.867	779	413	88
Ångfristiga skulder	1.184	824	579	689	255
Obeskattade reserver	224	172	134	140	90
Eget kapital	678	554	270	95	130
<b>Summaskulder och eget kapital</b>	<b>6.208</b>	<b>5.417</b>	<b>1.761</b>	<b>1.336</b>	<b>563</b>
<b>NYCKELTAL, Mkr</b>					
Synligt eget kapital <sup>1)</sup>	545	488	341	169	181
Synligt eget kapital efter full konvertering och utnyttjande av optionsrätter <sup>2)</sup>	668	610	490	191	281
Justerat eget kapital <sup>3)</sup>	1.262	992	711	247	253
Justerat eget kapital efter full konvertering och utnyttjande av optionsrätter <sup>4)</sup>	1.384	1.114	860	258	353
Årsknadmässig substans <sup>5)</sup>	1.895	1.214	1.317		
Soliditet, % <sup>6)</sup>	33 <sup>10)</sup>	32	22	22	33
Justerad soliditet, % <sup>7)</sup>	48 <sup>11)</sup>	46	34	25	40
Räntabilitet på synligt eget kapital, % <sup>8)</sup>	13,6	8,7	6,7	2,7	3,8
Räntabilitet på totalt kapital, % <sup>9)</sup>	8,0 <sup>12)</sup>	6,4	7,2	5,3	5,2
<b>Personal och lönekostnader</b>					
Antal anställda	2.177	2.119	1.395	1.324	988
Lönekostnader (Mkr)	650	513	327	289	140

Se även proformabalansräkning efter utförsäljning av konsulföretagen, sid 53.

1) Beskattat eget kapital + 50% av obeskattade reserver - goodwill.

2) Synligt eget kapital + moderbolagets utestående konverteringslån + kapitaltillskott via teckning med stöd av utestående optionsrätter.

3) Synligt eget kapital + 100% av övervärden i fastigheter + övervärden i börsaktier med avdrag för latent skatt på 25%.

4) Justerat eget kapital + moderbolagets utestående konverteringslån + kapitaltillskott via teckning med stöd av utestående optionsrätter.

5) Se definition på sidan 13.

6) Soliditet = redovisat beskattat eget kapital + hälften av obeskattade reserver + minoritetens eget kapital + hälften av minoritetens obeskattade reserver i relation till balansomslutningen.

7) Justerad soliditet = redovisat beskattat eget kapital + hälften av obeskattade reserver + minoritetens eget kapital + hälften av minoritetens obeskattade reserver + 100% av övervärden i fastigheter + övervärden i börsaktier med avdrag för latent skatt på 25% i relation till balansomslutningen justerat med övervärden.

8) Resultat efter finansnetto och exklusive minoritetsandelar med avdrag för 50% schablonskatt i relation till genomsnittligt eget synligt kapital.

9) Resultat efter finansnetto ökat med kostnadsräntor i relation till genomsnittlig balansomslutning.

10) Exklusive omsättningstillgångar och kortfristiga skulder i Stockholm Fondkommission, FöretagsFinans och Fondbalagsgruppen enligt nat 9, 10 och 16 sid 44 och 45. Oaktat denna exkludering uppgick soliditeten till 13%.

11) Oaktat exkludering, enligt 9), uppgår den justerade soliditeten till 22%.

12) Exklusive omsättningstillgångar och kortfristiga skulder i Stockholm Fondkommission, FöretagsFinans och Fondbalagsgruppen enligt nat 9, 10 och 16 sid 44 och 45. Oaktat denna exkludering uppgick räntabiliteten på totalt kapital till 3,1%.

Källa: Pronators årsredovisning 1988

## 10. BPA

Det fackföreningsägda BPA AB bildades 1967 av tolv fristående lokala produktionsföretag, två riksomfattande entreprenadföretag, AB Svesab och AB Vanab, ett antal byggmaterialproducenter samt två inköpta före detta privata byggföretag. De lokala produktionsföretagen hade sina rötter i de fackliga byggnadsgillen, som bildats på olika håll i landet under tidigt 1900-tal. BPAs dominerande ägare var Svenska Byggnadsarbetareförbundet.

BPAs verksamhetsfält omfattade inte bara rent byggande, utan också måleri- och installationsverksamhet, den senare både på el-sidan och VVS-sidan.

1960-talet, med "miljonprogrammet" för bostadbyggnadet, ledde till en högkonjunktur för byggföretagen, medan den senare delen av 1970-talet istället förde med sig lågkonjunktur. Det bostadsbyggande som förekom då var dessutom till stor del inriktat på småhusproduktion, som inte var BPAs starka sida. BPAs lönsamhet sjönk och företaget tvangs redovisa förluster vid flera tillfällen under 1970-talet.

När hemmamarknaden krympte sökte sig de svenska byggföretagen, inklusive BPA, utomlands. År 1978 åtog sig företaget projekt i Polen, Saudi-Arabien och Algeriet. De visade sig senare bli mycket dåliga affärer. I synnerhet det algeriska projektet orsakade förluster. Förlusterna drabbade ett redan försvagat företag. Vid ingången av 1980-talet var det ekonomiska läget mycket dåligt. BPA hade, som alla entreprenadföretag, stora möjligheter att förskjuta vinster eller förluster mellan åren genom att välja när i tiden olika projekt skulle resultatavräknas. Men den utvägen fungerade inte alltid. År 1980 lyckades man åstadkomma ett "plus-minus-nollresultat" genom att sälja an-

läggningstillgångar, en lösning som också tillgripits tidigare. Ett tillskott av riskkapital från ägarna det året förbrukades snabbt och 1981 var soliditeten nere i 3,4 procent.

BPA hade tre verkställande direktörer under 1970-talet. Deras tidigare erfarenheter hade inte förberett dem för att leda ett företag i motgångstider och ingen av dem förmådde anpassa företaget till de nya, hårda villkoren. Carl Olof Ek, BPAs VD från 1967 till och med 1977, hade innan han 1958 knöts till den fackliga byggsfären, varit verksam inom Apressen. Hans efterträdare, Reidar Tiltert, VD åren 1977 till och med 1979, hade gjort sin karriär inom den statliga byråkratin och kom närmast från en post som generaldirektör i Byggnadsstyrelsen. Olle Eklind, hans efterträdare och BPAs VD under 1980 och större delen av 1981, hade gått den långa vägen och börjat som arbetsledare i Uppsala Byggnadsgille redan 1953. Vid sin utnämning till VD hade han avancerat till posten som regionchef för BPAs Stockholmsregion (Johansson, 1984).

Mot slutet av 1981 tillträdde Göran Lövgren som VD. Han hade inga kopplingar till rörelsen och var inte byggare till professionen, men hade under sin VD-karriär inom olika företag gjort sig känd som en "hårding", (Cicero nr 1, 1988). Men han ansågs också kunna entusiasmera sin personal.

Sitt program för att omvandla BPA till ett lönsamt och konkurrenskraftigt företag delar Lövgren nu i efterhand in i tre perioder: Under åren 1981 till och med 1985 inriktades ansträngningarna på att få företaget att överleva och under 1986 till och med 1987 arbetades med att konsolidera och stabilisera företaget på olika sätt. Perioden 1988 till och med 1990 ses som en utvecklingsfas.

Bertil Whinberg, styrelsen ordförande sedan 1976, tillika förbundsordförande i Svenska Byggnadsarbetareförbundet, hade insett situationens allvar. De försök som gjorts att eliminera förlustprojekten hade emellertid inte varit tillräckligt grundliga. Lövgren började genast "rensa ogräs" och både han och styrelsen överraskades av frodigheten i vegetationen.

I Lövgrens första bokslut som VD för BPA redovisades stora förluster. 1981 års resultat efter finansiella kostnader och intäkter blev ett minus på 112,1 miljoner kronor, att jämföra med föregående års förlust på 26,1 miljoner. Också 1982 års resultat efter finansnetto skrevs med röda siffror, men förlusten hade krympt. År 1983 redovisades ett plusresultat och år 1984 blev vinsten cirka 106 miljoner. Men 1985, det sista året i överlevnadsfasen, sjönk den redovisade vinsten före dispositioner och skatt till omkring 38 miljoner. Det året slutreglerades utlandsengagemangen, samtidigt som vissa olönsamma delar av den svenska verksamheten avvecklades. Sedan dess har företaget kunnat uppvisa stigande vinster. År 1988 fakturerade koncernen 9 467 miljoner kronor och redovisade en vinst efter finansiella intäkter och kostnader på 104 miljoner. Cirka 14 600 personer var anställda i koncernen (Årsredovisning 1988).

Det inledande steget i Göran Lövgrens saneringsprogram var kostnadsnedskärningar. Det beräknades att på årsbasis 60 till 70 miljoner kronor kunde sparas. Personalen minskades med omkring 3 800 personer mellan 1980 och 1984. I den första vändan sades omkring 500 tjänstemän och 150 kollektivanställda upp.

Lövgren insåg vikten av att handla snabbt och av att inte låta övertalig personal vara kvar i organisationen. ”Gärna generösa villkor för att lämna företaget, men det måste ske med detsamma. Klimatet påverkas alltid negativt av att folk inte har något att göra och smittan sprider sig fort.” (Intervju 1988.)

Det krismedvetande som genomsyrade organisationen underlättade förändringen. Krismedvetandet underblåstes ytterligare av att den tillkallade arbetstagarkonsulten delade uppfattningen om situationens allvar. Att också personer i ledande ställning fick lämna företaget hjälpte de övriga avvecklade att acceptera sitt öde.

De fackliga organisationerna hade insett att antingen måste man släppa folk eller låta hela företaget gå i konkurs. De inriktade sig på att försvara de resterande jobben. Patienten var så sjuk, att vi inte alltid hade tid att MBLa om allt. Vi hade

en akutmottagning här, där en mindre grupp träffades och fattade beslut direkt. Pang på rödbetan bara! Personalrepresentanterna var med, de fick information och de fattade beslut, ibland på ett sätt som gick utanför regelverket. De gillade det sättet att arbeta! Och det fanns ju hela tiden en förhoppning om att det skulle bli något bra av det hela – vad visste vi inte riktigt. (Intervju 1988.)

Men den första delen av överlevnadsfasen var ändå en mycket ansträngande tid för Lövgren personligen, eftersom han hade bestämt sig för att uppträda så öppet som möjligt och vara tillgänglig för dem som drabbades.

Budskapen var enkla och folk trodde på vad jag sade. Men jag var rätt ensam, det var många i ledningen som måste bort. Jag åkte runt till alla våra olika enheter och förhandlade om neddragningar. Jag hade bestämt mig för att personligen framföra budskapet. Det kunde bli lynchstämming ibland, men det var aldrig värre än jag hade föreställt mig att det skulle bli.

Den veckan vi MBL-förhandlade i Stockholm fanns jag tillgänglig hela tiden, natt som dag, på kontoret här. Jag tyckte folk skulle ha rätt att få träffa bödeln själv. Det kunde bli stormiga scener ibland.

Sedan på våren 1982, då hade nya chefer kommit in och de fick fortsätta att ta bort folk från fältet. (Intervju 1988.)

För de fackliga representanterna, främst då på tjänstemannasidan, som ju drabbades hårdast, var det en mycket plågsam period. Men man hade accepterat Lövgrens problembeskrivning och åtgärdsplan och försökte göra det bästa möjliga av en svår situation.

Det var skönt när Göran Lövgren kom. Han kallade saker och ting vid deras rätta namn, både problem och goda ting. Det är klart att det är en svår process att krympa en organisation, särskilt när arbetsmarknaden är svag. Men i och med att alla visste om problemen, var de också inställda på att åtgärder måste till. Den demokratiska processen fungerade. Det fanns till och med folk som var med om att förhandla bort sin egen tjänst. (Tingelholm, intervju 1988.)

Det var den svåraste tiden i hela mitt liv. Jag kände ju alla. Jag hade svårt att sova om nätterna. Men det fanns en stor acceptans i företaget för att något måste göras. (af Geijerstam, intervju 1988.)

Vi insåg att det måste göras. Det hjälpte inte att stimma om det förflutna. Det hade blivit för mycket av en skyddad verkstad på tjänstemannansidan. För dem var det en stor chock att konfronteras med verkligheten. Ute i produktionen var det en annan sak. De kollektivanställda var ju vana vid att komma och gå. (Fehrström, intervju 1988.)

Vi gick ut och talade om för alla att det skulle bli neddragningar och att det skulle bli kännbart. Turordningslistan gällde så långt som möjligt, men när hela avdelningar måste bort, drabbades även äldre. Sex månader hade man på sig att hitta en lösning. För de flesta uppsagda ordnade det sig med nytt arbete inom den tiden. (Andersson, 1988.)

Ett andra led i saneringsprogrammet var att skaffa nytt riskvilligt kapital till företaget. Nyemissioner genomfördes 1983, 1986 och 1987 och under dessa senare två år konverterades också de skuldebrev som givits ut i början på 1980-talet. Totalt tillfördes företaget närmare 270 miljoner kronor vilket gav soliditeten en välbehövlig knuff uppåt.

Ägarkretsen vidgades stegvis. I ett första steg sköt kooperativa företag och banker till kapital. Det viktigaste motivet till vidgningen var för de gamla ägarna att de inte ansåg sig i stånd att ensamma svara för kapitalförsörjningen. I ett andra steg 1986 vidgades kretsen ytterligare till att omfatta de anställda. I ett tredje steg vidgades kretsen sedan till 4e AP-fonden, SPP/AMF, Folksam och Fabege AB. Vid det tillfället beslöts också att BPA skulle ha två aktieslag – serie A med en röst per aktie och serie B med en tiondels röst per aktie. Men Byggnadsarbetareförbundet bibehöll fortfarande kontrollen över företaget.

Det var ändå en stor omvälvning som skedde, med tanke på det historiska ställningstagande i ägarspridningsfrågan som gjordes när Fackföreningarnas i Stockholm Byggnadsproduktion upa, ett av de tolv företagen bakom BPA, konstituerades 1923.

Rätten att teckna andelar, och därmed bli medlemmar i företaget, skulle endast tillkomma byggnadsfackföreningarna. Dessa och inga andra skulle vara företagsägare. De anställda var löntagare, utan annan rätt än den som tillkom byggnadsarbetare anställda i andra företag. (Johansson, 1984, s. 319.)

Under 1986 beslöt bolagsstämman att slopa den hembudsklausul som fanns i bolagsordningen. De flesta av de gamla storägarna slöt istället ett konsortialavtal med ungefär samma effekt. Men omkring en miljon aktier kunde ändå handlas fritt, så det blev möjligt att i september notera BPA på den inofficiella listan. Under 1989 planerar man att introducera BPA på börsens A1-lista.

En omorganisation av företaget ingick också i saneringsprogrammet. Den gamla organisationen hade baserats på en regional indelning. Omorganisationen inleddes 1983 med att verksamheten delades upp i divisionerna Bygg, VVS, El och Måleri som kompletterades med nybildade dotterbolag för Glas, Plåt och Smide, Golv, Maskin och Energi. Samtidigt gjordes stora ansträngningar att få personalen att tänka mer marknadsorienterat.

Det fanns ingen marknadsorientering, ingen marknadsföring och ingen utbildning i vad det innebar. Miljonprogrammet hade gjort att man trodde att BPA sålde av sig självt. När det sedan fattades pengar, ja då ringde man till ägarna och fick vad man ville ha.

Jag var nog mycket obstinat, hela den tiden jag satt i styrelsen. Under 1970-talet hävdade jag ständigt att företaget måste ha en professionell VD. (Fehrström, intervju 1988.)

Men omorganisationen stannade inte vid en divisionalisering, utan den decentralisering den inneburit drevs vidare. Från årskiftet 1985/86 delades verksamheten upp i ett antal självständiga bolag, som grupperades i fyra affärsområden: Bygg, Installation, Måleri och Fastigheter. Under moderbolaget BPA AB sorterade då ett fastighetsbolag, tre byggbolag, sju installations- och hantverksbolag plus ett antal övriga bolag. Ett nytt styr- och redovisningssystem togs samtidigt i bruk.

I och med att ansvaret för verksamheten decentraliserades, först genom divisionaliseringen och sedan genom bolagiseringen, kunde det behövliga antalet personer i koncernledningen minskas och de kvarvarande ägna sin uppmärksamhet åt andra frågor än att sköta den dagliga verksamheten. Affärsutveckling gavs hög prioritet. BPAs affärsidé

sades vara ”att vid sidan av en lönsam entreprenadverksamhet bedriva en aktiv fastighetsrörelse och en betydande finansrörelse. Affärsidén är inte unik för branschen men den är ny för BPA. I enlighet med affärsidén arbetar BPA idag efter strikt lönsamhetsmässiga principer.” (Ur ”BPA noteras på den inofficiella listan”.) Entreprenadverksamheten, ett av de tre ”stödbenen” kompletteras med tillverkning.

Under de magra åren hade största delen av BPAs fastighetsbestånd sålts. I stabiliseringsfasen började företagsledningen bygga upp en ny förmögenhet i fastigheter. I årsredovisningen för 1987 angavs att man planerar att öka fastighetsbeståndet till ett marknadsvärde på 2 500 miljoner kronor. Det samlade marknadsvärdet uppgavs 1988 motsvara 1 840 miljoner kronor.

En professionell finansrörelse byggdes också planenligt upp inom en särskild enhet i moderbolaget.

BPA har på kortare tid än tio år bytt gestalt och blivit mer likt de andra stora byggföretagen i landet. Ägarspridningen, steget in på den inofficiella listan, följt av en introduktion på börsens A1-lista är signaler om att BPAs ledning ”... menar allvar. Vi vill spela i elitserien som industribyggare.” Men ägarspridningen var inte bara en signal utåt, till omvärlden, utan också en signal inåt, till organisationens medlemmar, om viktiga nya värderingar i företagskulturen.

Emissionen till de anställda – den var också ett led i att skapa en ny image. Introduktionen på den inofficiella listan måste till för att få ordning på handeln, folk visste ju inte hur de skulle bära sig åt för att handla med aktierna, men den var också en symbolhandling. (Lövgren, intervju 1988.)

Alla dessa förändringar, från krympning till bolagisering och börsintroduktion, har skett med huvudägarens, Byggnadsarbetareförbundets, goda minne. Det omöjliga i att föra en subventionspolitik har stått klart för dess representant i styrelsen, ordförande Bertil Whinberg:

Att BPA var ett fackföreningsägt företag betydde inte att det var undandraget de gängse ekonomiska lagarna. God lönsam-



het är en förutsättning för att företaget skall kunna utvecklas och ge de anställda trygghet i jobbet. Det finns inget annat som har ett bestående värde än ekonomin i verksamheten.

I tidigare skeden fanns den typen av visioner att BPA aldrig skulle göra sig av med folk. Men i det skedet (när Lövgren trädde till) fanns inget sådant – så allvarlig hade situationen blivit. (Intervju 1989.)

Har BPAs rötter slitits av? Det finns kritiker som påstår att så har skett. Men förändringen var förutsättningen för överlevnad som organisation, har Whinberg hävdat:

Det var en medveten förändring. BPA är inget självändamål. Visst finns det kritiker som säger att BPA-andan inte finns längre, BPA har blivit som vilket kapitalistiskt företag som helst.

Och det är klart att det gamla BPA existerar inte längre – men alla var ju överens om att det inte gick att fortsätta, det var helt omöjligt. Jag brukar säga att man får välja – antingen BPA-andan, men inget företag, eller ett företag, men inte den gamla andan. (Intervju 1988.)

De tongivande i Byggnadsarbetareförbundet har under processens gång ställts inför många svåra beslut. En utomstående lockas att fundera över om man alla gånger insåg hela räckan av konsekvenser ett visst beslut skulle dra med sig, till exempel att ägarspridningen till de anställda innebär att man skulle tvingas dela med sig av makten över företaget till marknaden. En gammal mardröm, som tidigare hindrat ägarspridning, har varit att BPA skulle köpas upp av konkurrerande, ”kapitalistiska” företag och läggas ned.

De ursprungliga ägarna ville inte släppa röstmajoriteten. Därför tvangs man acceptera en röstdifferentiering i A- och B-aktier. Men jag undrar om de insåg att det låg i sakens natur att företaget skulle marknadsnoteras, den dagen de fattade beslut om att sprida ägandet till de anställda. (Styrelseledamot, intervju 1988.)

Det avgörande steget till börsintroduktion har varit ett av de svåraste att ta för den gamle ägaren.

Vi hade en debatt om det lämpliga i att ha en uppdelning i A- och B-aktier med olika rösträtt. Jag hade samma grundin-

ställning då som när det gällde ägarspridningen – BPA skall inte ha någon särställning i jämförelse med andra svenska företag. Allt som är tillåtet inom lagens ramar kan BPA också göra.

Sedan frågan om börsintroduktion – där har det varit trögt i portgången för mig personligen. Att komma in på börserna är inget mål i sig, utan man måste se till vilka fördelar BPA kan få av att vara noterat. Det sägs att det skall sätta press på VD, att det är en bra måttstock på företagets värde och på hur företaget står sig i konkurrensen med andra företag och så vidare, och så vidare. Jag tycker det är alldeles för uppreklamerat. Det har både för- och nackdelar för företagets vidare utveckling. Vi kan ju till exempel aldrig kontrollera vilka andra ägargrupper som kommer och går. Vad kan det komma att betyda för företagets stabilitet? (Whinberg, intervju 1989.)

## Hur ägandet spreds till de anställda i BPA

BPA AB ägdes ursprungligen av ett antal fackförbund inom bygg- och installationsbranschen. Den dominerande ägaren var Svenska Byggnadsarbetareförbundet. Vid en nyemission 1980 kom HSBs Riksförbund och Svenska Träindustriarbetareförbundet in i ägarkretsen. Vid 1983 års nyemission, som gav företaget ett tillskott på 80 miljoner i ägarkapital, tillkom Folksam, OK, Sparbankerna, PK-Banken, Konsumentkooperationens Pensionsstiftelse, Riksbyggen och Kooperationsinvest som nya ägare. De kooperativa organisationernas ägarandel kom att motsvara nära 20 procent av röster och kapital.

Det stod klart att mer pengar måste till, men de gamla ägarna med Byggnads i spetsen hade inte möjlighet att ställa upp med riskkapital i den omfattning som krävdes. Jag hade också ett ansvar åt båda hållen, dels ett ägaransvar som innebar att se till att BPA utvecklades så bra som möjligt, dels ett ansvar mot medlemmarna att förvalta deras pengar på bästa sätt. Vi valde att sprida ägandet i första hand till oss närstående organisationer. (Whinberg, intervju 1989.)

Det var alltså huvudsakligen de kollektivanställda som indirekt ägde företaget via sina organisationer. Framstötar från tjänstemannasidan inom företaget om att få komma

med i ägarkretsen hade avvisats. Intresset var dock enbart lokalt. När sonderingar gjordes hos tjänstemännens centrala organisationer, SIF och SALF, avböjde dessa att bli delägare.

BPA-tjänstemännen gav dock inte upp hoppet. År 1982 var ämnet åter aktuellt. Tjänstemannaorganisationerna inom BPA genomförde en enkät bland sina medlemmar om intresset för delägarskap i BPA. Svarefrekvensen var mycket låg, vilket var förklarligt med tanke på den osäkerhet som rådde både om företagets framtid och om den egna framtiden i företaget. Bland de svarande var hälften positiva till planerna. Det ansågs vara tillräckligt för att frågan skulle tas upp med de gamla ägarnas representanter. Dessa ansåg frågan för tidigt väckt. (Andersson, intervju 1988.) Men Lövgren var entusiastisk för idén och möjligheterna att åstadkomma en ägarspridning till de anställda diskuterades i flera omgångar mellan honom och fackliga representanter.

Tanken på att sprida ägandet till de anställda fanns relativt tidigt hos mig. Ett individuellt ägande i någon form gör folk mer engagerade. Dessutom hade det ju riktats kritik mot att företaget hade för smalt och ensidigt ägande.

När vi ändå skulle gå ut med en emission, varför skulle vi då inte passa på tillfället och bredda ägandet till de anställda? Det var ju ändå de som räddat företaget. (Intervju 1988.)

Lövgren förankrade förslaget hos huvudägaren, som representerades av styrelsens ordförande.

Min minnesbild är att idén växte fram genom många och långa diskussioner mellan VD och mig.

Det gick nu inte utan diskussioner i Byggnads styrelse, men vi har alltid kunnat diskutera. Sedan får man inte glömma att Byggnads tidigt tagit ställning i frågan om anställdas aktieförvärv. Vår linje är att det helt och hållet är en privatekonomisk fråga och den anställdes ensak om han anser sig ha råd att satsa.

De anställda i BPA hade gått igenom en oerhört jobbig period och ställt upp på ett enastående sätt. Men att vi beslöt att sprida ägandet till dem berodde inte bara på att vi ville ge folk en belöning, det var inte huvudskälet, utan vi vill för-

stärka vi-känslan, få medarbetarna att känna mer för det nya BPA.

Ett ökat engagemang skulle bara vara bra för företaget. Genom ägarspridningen skulle vi få en dubbelt positiv effekt. (Whinberg, intervju 1988.)

År 1985 beslöt styrelsen att genomföra en nyemission på 90 miljoner kronor. Då väcktes ånyo frågan om de anställda skulle erbjudas att förvärva aktier. Marken var väl förbättrad och någon debatt fördes inte i BPAs styrelse. ”Saken diskuterades inte i styrelsen och det enda vi styrelsemedlemmar yttrade oss om var att företaget behövde mer riskkapital.”

I och med att huvudägaren var med på noterna var saken klar. De övriga ägarna framförde inte kritik eller invändningar, vare sig då eller senare. Möjligheten att erbjuda de anställda något annat än aktier, till exempel konvertibler, nämndes överhuvudtaget inte. Något sådant hade varit alltför utmanande, ansågs det.

Det beslöts att de gamla aktieägarna skulle teckna sig för halva emissionsbeloppet och avstå rätten att teckna den andra halvan till de anställda, ett belopp på 45 miljoner kronor. Styrelsens medlemmar skulle inte få teckna sig. Den så kallade Leo-affären och andra liknande affärer hade övertygat Whinberg om att detta skulle vara olämpligt. Caesars hustru fick inte ens misstänkas.

Efter diskussioner med skattemyndigheterna sattes emissionskursen till 50 kronor. Substansen per aktie beräknades före nyemission och konvertering av 1980 och 1982 års skuldebrev uppgå till 81,90 kronor, efter nyemission och konvertering till 69,90 kronor, under förutsättningen att den gjorda resultatprognosen för 1986 infriades (Att köpa aktier i BPA).

Teckningstiden sträckte sig över årsskiftet 1985/86 och alla som tecknade var garanterade en tilldelning på minst 50 aktier. Lånefinansiering erbjöds av företagens husbanker PKBanken och Sparbankernas Bank. Lånet löpte på sex år till en ränta motsvarande diskonto plus 3 procent, med det första året amorteringsfritt.

Såväl Lövgren och Whinberg som andra ledande personer inom BPA var mycket osäkra på hur stort teckningsintresset bland de anställda skulle visa sig vara. Flera omständigheter kunde verka dämpande på efterfrågan: Företaget hade ju under lång tid visat svaga resultat. Även om en vändning till det bättre skett efter Lövgrens tillträde, så förutspåddes i emissionsprospektet för 1985 en minskning av vinsten från 1984 års nivå med över 60 miljoner kronor. Räntabiliteten på sysselsatt kapital prognosticerades bli 13,2 procent och soliditeten 7,5 procent, vilket inte var speciellt imponerande tal. Några styrelseledamoter ansåg att 50 kronor var ett för högt pris för aktien. Sådana åsikter är svåra att hålla hemliga.

Massmedias behandling av BPA hade dessutom varit mycket negativ under flera år. Speciellt hätskt hade Expressens tonläge varit. Det fanns också nu olyckskorpar som kraxade om kommande misslyckanden. En av Staffans Stollar sade att "BPA går så dåligt att de anställda skall få köpa aktier".

De flesta gissningarna i koncernkontorets interna tävling sträckte sig till att de anställda skulle komma att teckna sig för omkring tio miljoner kronor. De djävare gissarna tipade det dubbla. Ingen tänkte sig att emissionen skulle bli fulltecknad och än mindre att den skulle bli övertecknad, vilket den faktiskt blev. Över 40 procent av alla anställda tecknade sig. I ett slag hade BPA fått omkring 6 000 aktieägare, från att förut ha haft cirka 200. "Det var mitt livs kick! Jag blev utnämnd till årets aktiefrämjare på kuppen", löd Lövgrens kommentar till utfallet.

Anslutningen var störst bland tjänstemännen, vilket kan ha många orsaker. En förklaring, som framförts i intervjuerna, har varit att tjänstemännen identifierade sig mer med företaget än de kollektivanställda. Denna starkare identifikation sades i sin tur bero på dels att de hade fast anställning, till skillnad från arbetarna, som på den tiden var objektsanställda, dels på att de tjänstemän som fanns kvar efter nedskärningarna hade arbetat lång tid i BPA i motsats till många av de kollektivanställda. Att de kollek-

tivanställda ansåg sig redan äga företaget – åtminstone indirekt – och därför inte var intresserade av att förvärva aktier i det, har varit en annan förklaring.

Flertalet tecknade sig för lägre belopp än 10 000 kronor, men det fanns undantag, främst Lövgren själv. Han hade dessutom förvärvat konvertibler för cirka 7 miljoner kronor av HSB, som önskade avveckla sitt engagemang. Eftersom konvertering skedde inom ett år, blev Lövgren personligen en av de stora aktieägarna i BPA. En städerska, som tecknade sig för 200 000 kronor har blivit en legend – troligen mest för att det var frågan om en kvinna i ett låglöneyrke. Hade en manlig direktörsassistent tecknat sig för lika mycket, hade historien kanske inte spritts.

En bidragande orsak till det stora intresset kan ha varit skrivierna kring Fermenta-aktiens fantastiska kursuppgång. År 1985 höjdes inga varnande röster, tvärtom framhävdes hur stora förmögenheter många Fermenta-anställda fått. Men den försiktige BPA-anställda kunde vid teckningstillfället inte vara säker på att aktien skulle börsnoteras, trots att Göran Lövgren aviserat att han skulle verka för en marknadsnotering. Hembudsklausulen fanns ju fortfarande kvar vid teckningstillfället, vilket skarpt begränsade marknaden.

Men det fanns flera faktorer som kunde tänkas uppamma ett intresse för aktieteckning. Lövgren hade avslutat sin "städning" av företaget och de kostsamma utlandsengagemangen hade avvecklats. Vinsten hade år 1984 nått en hög nivå i jämförelse med tidigare års. Göran Lövgren hade börjat arbeta med att skapa gemensamma mål och värderingar i organisationen, vilket saknats tidigare, enligt vissa intervjuade. En ny anda började förmärkas.

Befogenheter och ansvar hade delegerats till lägre nivåer genom den nya organisationen, vilket kan ha lett till en känsla av att även "vanliga" anställda kunde påverka företagets utveckling. En värmade känsla av optimism inför framtiden hade börjat genomsyra företaget.

En känsla av stolthet spred sig inom organisationen. Förut hade folk skämts och knappast vågat tala om var de arbetade.

Nu kände vi att vi bara kunde bli bättre och bättre.

Det gjordes PR för företaget, folk kunde säga: Mitt företag syns överallt! Och ute i omvärlden började Göran så smått behandlas som en hjälte. Nya och duktiga chefer rekryterades. Plötsligt hade BPA blivit intressant! (Strandlind, intervju 1988.)

Men en starkt bidragande orsak till intresset var nog de lyckade ansträngningar som gjordes att marknadsföra idén internt. I ”Inbjudan till aktieteckning i BPA Byggproduktion AB 1985” sade styrelsen under rubriken ”Bakgrund och motiv till nyemission” följande:

Vi ser det som mycket positivt att kunna erbjuda nuvarande ägare och BPAs anställda att förvärva nya aktier i BPA. Vi är övertygade om att en placering i BPA-aktier skall visa sig vara en lönsam investering.

Stora delar av BPAs svenska verksamhet har varit lönsam. Den definitiva avvecklingen av utlandsverksamheten under 1985 innebär att de redovisade resultaten för 1986 och framåt kommer att vara betydligt bättre än de historiska resultaten. Därutöver kommer satsningarna på det ”nya” BPA sannolikt att innebära ytterligare lönsamhetsförbättringar.

Man utgick från att det stora flertalet av de anställda hade mycket dåliga kunskaper om innebörden av att köpa och äga aktier. Ett omfattande arbete lades därför ned på att informera alla om att det ”var en demokratisk rättighet att köpa aktier och inte något skumt kapitalistiskt påfund”. Eftersom BPA hade många anställda, mycket spridda geografiskt, fick informationsspridningen ske enligt modellen ”ringar på vattnet”.

Budskapet spreds först via väggtidningar som sattes upp på arbetsplatserna. Cheferna tilldelades sedan en nyckelroll som lärare. De förbereddes grundligt för sin uppgift på en stor konferens på Åland, i vilken mellan 350 och 400 personer i ledande ställning deltog. Underlaget för chefernas vidare spridning av information till medarbetarna fanns samlat i en speciellt framtagen ”aktieportfölj”, som innehöll emissionsprospektet och en populariserad version av det, (”Att köpa aktier i BPA”), samt skriften Aktieskolan, som var en koncis men innehållsrik grundkurs i aktiekun-

skap. Den var avsedd att användas av handledarna i de planerade aktieträffarna och som studiematerial i de aktiecirkel mer intresserade anställda kunde tänkas bilda. Dessutom fanns en komplett uppsättning av de blanketter som krävdes i sammanhanget. Materialet kompletterades av en videofilm som bland annat visade VD, det vill säga Göran Lövgren, styrelsens ordförande, tillika ordföranden i Byggnadsarbetareförbundet, Bertil Whinberg och den dåvarande administrativa chefen, Gustaf Stolpe. I filmen uppehöll sig Lövgren främst vid företaget och dess utveckling, Stolpe informerade om villkoren för aktieteckningen och Whinberg om bakgrunden till åtgärden och vad man väntade sig uppnå med den. Han underströk vikten av medarbetarnas engagemang i företaget och av att engagemanget också borde vara lönsamt för den enskilde.

Cheferna höll sedan individuellt utformade aktieträffar för sina medarbetare, där det gavs tillfälle till frågor och diskussion. I kampanjens fokus fanns Göran Lövgren, som öppet deklarerade att han skulle teckna sig. Intresset väcktes.

Det fanns nog inte något lunchrum eller någon bod, där man inte pratade om aktier. Märkligt nog var det de entusiastiska som hördes mest, annars brukar det ju vara tvärtom. (Tingelholm, intervju 1989.)

Fram till jul förmärktes emellertid inte något översvallande intresse. Då sattes en intensiv affischkampanj in, som manade alla att inte missa sista dagen för teckning. Den stora intressevågen manifesterade sig först efter nyår, då det bara var fjorton dagar kvar av teckningstiden. Intresset smittade – ”kan han, så kan jag” – var en (förmodat) allmän attityd.

Att köpa aktier, det var något som låg i tiden. Hos oss var det väl främst de yngre som såg positivt på saken. Men nästan alla köpte på min avdelning. Det började med att någon vågade tala om saken och erkänna sitt intresse. Sedan rycktes flera med. (Hofberg, intervju 1988.)

Skälen att teckna varierade. Många insåg att det skulle komma att bli en bra affär, andra var inte så övertygade om



den saken, men bedömde att det åtminstone var frågan om en riskfri placering, medan andra åter ansåg att de hade råd att satsa några tusen på sitt företag, en eventuell förlust skulle inte knäcka deras ekonomi.

Men de privatekonomiska övervägandena överskuggades av de emotionella. Frågan om att teckna eller inte kom att bli en fråga om lojalitet och tilltro till företaget och dess ledning. ”Det blev nästan lite Halleluja-stämning på en del möten.”, ”Det fanns folk som aldrig annars skulle befatta sig med aktier, men som tecknade bara för att det gällde BPA.” Många av de intervjuade använde uttryck som ”att ställa upp för BPA”, ”att stötta BPA”, ”en lojalitetshandling” för att beskriva motiven bakom aktieteckningen.

Grupptricket kunde bli ganska starkt och bland de tveksamma fanns personer som undrade om de som inte tecknade skulle bli särbehandlade på något sätt. Företagsledningen lovade att man inte skulle registrera vilka som förvärvade aktier och vilka som inte gjorde det. Bara VPC och aktieägarföreningen känner idag till de exakta förhållandena.

Många visste inte att kursen skulle gå upp, men de ville ändå ställa upp för BPA. Känslan för företaget var viktig, jag köpte själv av det skälet. (Fehrström, intervju 1988.)

För många var det frågan om att BPA behövde pengar. De var villiga att ”låna” företaget pengar. Det var en markering av att man trodde på företaget. (Tingelholm, intervju 1988.)

Trots allt var resultatet på väg upp. Risken var liten. Att teckna blev en solidaritetsgest, det var det minsta man kunde göra för att markera att man ville vara med. (Pettersson, intervju 1988.)

Det var ingen risk, tvärtom var det en bra investering. För mig var det roligt att vara med och äga, roligt därför att jag känner så mycket för företaget. Jag har jobbat här i 22 år och aldrig velat byta till något annat företag. Jag har inte kunnat hitta en bättre arbetsplats. (Strandlind, intervju 1988.)

De som inte tecknade hade också olika skäl för att avstå – alltifrån att de inte ansåg sig ha råd och inte ville låna, till att det fanns bättre sätt att placera pengar och att man inte

såg någon anledning att hjälpa företaget med kapitalför-sörjningen. ”Det finns säkert bättre alternativ, om man nu skall placera i aktier – och varför skall jag som anställd hjälpa BPA?”, är ett exempel på uttalande.

De som tecknade fick se sina vildaste förväntningar över-träffade, då kursen på aktien snabbt steg. Vid årsskiftet 1986/87 låg den på 173 kronor. Flera av de intervjuade har konstaterat att de som inte tecknade ”säkert ångrat sig”.

År 1987 gjordes återigen en nyemission, riktad till de gamla aktieägarna. De nya aktierna skulle dock få samma förvärvsdatum som de gamla, en detalj av betydelse i be-skattningssammanhang. Denna gång var marknadsföringen gentemot de anställda inte lika intensiv och villkoren inte lika förmånliga som år 1985. Emissionskursen sattes till 140 kronor. Efter full konvertering av utgivna skuldebrev och efter nyemissionen beräknades det justerade egna kapitalet per aktie uppgå till antingen 98,30 kronor eller 154,10 kronor, beroende på om övervärden på fastigheter inklude-rades eller ej. Tio gamla aktier gav rätt att förvärva tre nya aktier av serie B. De anställda som behövde låna till för-värvet fick själva finna en långivare. Anställda som stod utanför kretsen av gamla aktieägare sägs ha visat stort intresse för att få teckna. Det stora flertalet av de anställda som redan var aktieägare föredrog dock att utnyttja sina teckningsrätter framför att sälja dem.

Det har nu gått mer än två år från det första emissionstill-fället. Det stora flertalet av de anställda har behållit sina aktier, av såväl privatekonomiska – introduktionen på A1-listan förväntas ge en kursstegring – som av emotionella skäl.

Jag satsade pengarna och de får stå där. Det var ett sätt att visa lojalitet. Jag tänker inte sälja nu, varför skulle jag göra det, när jag inte behöver pengarna?

Jag betalar av skulden, det är bättre. Jag säljer inte i första taget.

Också aktieförsäljningar har givetvis motiverats av privat-ekonomiska skäl, men det sägs att det även finns de som

sålt sina aktier för att de blivit missnöjda med det nya BPA och protesterat på detta sätt.

På våren 1989 tillkännagavs att sex personer i BPAs ledning skulle få teckna köpoptioner på 24 100 aktier i BPA, ägda av Koopfinans. Villkoren var så förmånliga, att bland andra Aktiespararnas Förbund reagerade med stark kritik. Affären genomfördes inte.

I februari 1989 ägde Byggnadsarbetareförbundet 18,3 procent av kapitalet och kontrollerade 23 procent av rösterna. Men facket var ändå den dominerande ägaren, eftersom andra fackliga organisationer var stora ägare. I april 1989 meddelades att Fabege ökat sitt innehav till 10 procent av kapitalet. Gruppen ägare med mindre än 100 000 aktier, vari de anställda ingick, kontrollerade 25,8 procent av kapitalet och 27,2 procent av rösterna (Årsredovisning 1988).

## Erfarenheter av ägarspridning i BPA

BPA torde, i jämförelse med de fyra övriga företag, som undersökts i denna studie, erbjuda de största svårigheterna när det gäller att dra slutsatser om vad ägarspridningen till de anställda betytt. Spridningen är av relativt färskt datum och företaget har utsatts för en rad omvälvningar.

En utomstående får ett starkt intryck av att BPAs medarbetare sedan gammalt har varit mycket engagerade i och lojala mot sitt företag, i synnerhet på tjänstemannasidan. De flesta tjänstemännen som arbetar i företaget idag har ett långt förflutet i företaget. Många har gått den långa vägen till sina nuvarande positioner. Detta är emellertid inte ovanligt i byggbranschen.

Ett uttryck för lojaliteten tog formen av av stora arbetsinsatser för att rädda företaget under förluståren. Ett annat var den smidighet som visades av representanter för de anställdas organisationer, när det gällde att lösa problemen kring den övertaliga personalen. Ytterligare ett var att inte acceptera utomståendes kritik.

Folk slet som djur i företaget för att klara utlandsförlusterna. Det var många som var bittra över att pengarna bara försvann. Men de bestämde sig för att ro iland det.

Ständigt publicerades dessa negativa artiklar. Sådant är farligt, för att det kan få folk att hålla med om att allt är fel. Men det kan också få folk att knyta nävarna i byxfickan och anstränga sig ännu mer för att visa att tidningarna har fel. Så reagerade jag och jag tror att många andra kände likadant. (Strandlind, intervju 1988.)

Sedan dess förefaller lojaliteten har stärkts. "Företagskänslan har bara vuxit", är ett omdöme om vad som hänt under 1980-talet. Men det är svårt att tillskriva enbart ägarspridningen låg frånvaro, låg personalomsättning och lätthet att rekrytera nytt folk, vilket är förhållanden som nu säges karakterisera företagens personalsituation. "Nothing succeeds like success", har det sagts. Och nya chefer, en decentraliserad organisation med utrymme för agerande på eget ansvar, torde också haft sin betydelse i sammanhanget.

Men inom BPA har man tyckt sig se en förbindelse mellan ägarspridningen och ett större intresse för företagens utveckling, en mer kritisk hållning till olönsamma enheter, ett större intresse för att ta till sig ekonomisk information – fast detta skulle ju också kunna bero på att den ekonomiska informationen blivit bättre under senare år – en större kostnadsmedvetenhet och en större vilja att ta initiativ gentemot cheferna. Det är omöjligt att avgöra hur stor del av dessa iakttagelser som kan förklaras av ägarspridningen, av de förändringar i övrigt som skett i företaget och av att man ser det man vill se.

Ägandet kanske inte påverkar det dagliga arbetet så mycket. Men jag tror att ägandet har givit en vanlig anställd känslan av att ha större möjligheter att ta initiativ och att tycka till, exempelvis att ge synpunkter på pengahanteringen. (Andersson, intervju 1988.)

För att en företagsledning skall få bra synpunkter från de anställda och kunna dra nytta av dem krävs öppenhet, dels öppenhet om vilka åtgärder som övervägs och planeras och

ännu kan påverkas, dels en visad benägenhet för att acceptera framförda förslag, oavsett källa. Göran Lövgren har bedömt sitt företag som "extremt" öppet. Han har inte motsagts.

De anställda som grupp har blivit en av de stora ägarna i BPA. Men det förefaller som om man inte riktigt insett eller ansträngt sig för att ta tillvara de möjligheter denna position ger. En aktieägareförening bildades visserligen 1986, men den har inte vunnit anslutning från mer än cirka hälften av de anställda aktieägarna. Våren 1989 för den en tämligen slumrande tillvaro. Ett av problemen med att blåsa liv i föreningen har sagts sammanhänga med att de anställda är splittrade organisatoriskt och geografiskt, ett bekymmer som föreningen delar med de fackliga organisationerna.

Byggnadsarbetareförbundets inställning i frågan om ägande och inflytande har varit klar sedan länge.

Direkt ägande och indirekt ägande är två helt skilda frågor. Det första är en ren privatsak. Det andra är en politisk fråga. Som anställd får man inte inflytande över sin arbetsplats via ägande – det får man genom facket, genom avtal och lagar. Något annat är uteslutet.

De anställda som ägargrupp har ändå fått en styrelseplats. Posten besattes av Johan Åkerman, fd VD i Grängesbergsbolaget. Kontakterna mellan Åkerman och aktieägarföreningen har dock inte varit speciellt täta och alla de intervjuade anställda aktieägarna har inte varit medvetna om existensen av hans mandat. I maj 1989 meddelades att Martin Lundberg, Bilspedition, besatt posten.

Hittills har således de anställda inte varit aktiva i sin ägarroll. Vissa svårigheter att skilja på rollen som ägare och den fackliga rollen har man upplevt sig ha. "Det går inte att sitta på två stolar på en gång." Det finns emellertid också de som inte sett någon skillnad mellan fackliga intressen och ägarintressen. "Det finns ingen konflikt, målen är desamma – sysselsättning, bra jobb med bra resultat." Andra ser utvecklingen mot mer spritt och mer lönsamt ägande bland anställda som ett problem.

Kan man tjäna mer på utdelningar och kursstegringar än man får i lönehöjningar, kommer hela attityden till lönefrågorna att ändras. Lönen blir inte längre en självklar ersättning för ett utfört arbete, den blir en kostnad som belastar företaget. (af Geijerstam, intervju 1988.)

Företagsledaren har inte upplevt det förhållandet att han är omgiven av insiders som pressande. Han kan tänka sig att det skulle kunna komma att göra det, något som inte alls betraktas negativt, tvärtom.

Jag gillar att bli jagad med blåslampa. Det är bara stimulerande att ha trycket från flera håll. Jag är aldrig så nervös som när det är lugnt. (Lövgren, intervju 1988.)

## Källor

### *Intervjuade personer*

Andersson, T., BPA El AB, kalkylator, ordförande i SIF-klubben BPA El AB Region Mellersta

Danielsson, B., styrelseledamot, VD 4e AP-fonden

Fehrnröm, S., BPA Bygg Norra AB, arbetstagarrepresentant i styrelsen – 1983

af Geijerstam, E., BPA AB, arbetstagarrepresentant i styrelsen 1987 –

Hofberg, Y., BPA VVS AB, arbetstagarrepresentant i styrelsen 1986 –

Lövgren, G., BPA AB, VD

Möller, B., BPA AB, informationschef

Pettersson, T., BPA AB, SIF-klubbssordförande

Pettersson, Å., BPA AB, personalchef

Regestad, U., BPA AB, chef ekonomisk information

Strandlind, T., BPA VVS AB, personalchef, arbetstagarrepresentant i styrelsen 1983 – 1987

Tingelholm, L., BPA Bygg Södra AB, sekreterare i aktieägarföreningen

Whinberg, B., styrelsens ordförande, förbundsordförande Svenska Byggnadsarbetareförbundet

### *Skriftliga källor*

Johansson, K. *Från storstrejk till storföretag*, Kristianstad 1984

Emissionsprospekt 1985, 1987 m.m. informationsmaterial kring emissionerna

Årsredovisningar 1980–1988

## Fem år i sammandrag

Belopp i MSEK	1984	1985	1986	1987	1988
<b>Faktureriing</b>					
Årets faktureriing	5 715	6 633	7 591	8 154	9 678
- varav entreprenadrörelsen	5 418	6 425	7 493	8 016	9 467
- varav fastighetsförsäljningar	226	155	32	59	121
- varav hyresintäkter	71	53	66	79	90
Resultatavräknad faktureriing	6 533	6 561	7 368	7 785	8 614
- varav entreprenadrörelsen	6 236	6 353	7 270	7 648	8 403
Resultatavräkningsgrad, entreprenadrörelsen (%)	115	99	97	95	89
<b>Resultat - entreprenadrörelsen</b>					
Rörelseresultat före avskrivningar	63	22	85	118	111
Rörelseresultat efter avskrivningar	21	- 12	46	58	38
Resultat efter finansiella intäkter och kostnader	32	- 28	46	74	74
<b>Resultat - fastighetsrörelsen</b>					
Fastighetsförsäljningar m m	45	47	10	8	33
Hyresintäkter	46	31	32	30	22
Rörelseresultat efter avskrivningar	91	78	42	38	55
Resultat efter finansiella intäkter och kostnader	79	68	32	17	30
<b>Resultat - koncernen</b>					
Resultat efter finansiella intäkter och kostnader	111	40	78	91	104
Extraordinära poster netto, emissionskostnader	- 63	- 18	- 2	- 7	-
Resultat före boksluts- dispositioner och skatt	48	22	76	84	104
<b>Övrigt</b>					
Balansomslutning	2 568	2 356	2 895	3 402	3 932
Orderingång	4 667	6 290	7 151	8 209	10 444
Orderstock	3 401	4 072	4 828	5 784	7 410
Investeringar fastigheter	51	115	176	186	295
Investeringar maskiner och inventarier	32	18	99	171	136
Investeringar övrigt	8	13	43	127	18
Summa investeringar	91	146	318	484	449
Nettoinvesteringar	- 9	75	207	311	220
Marknadsvärde, fastigheter	- <sup>1</sup>	- <sup>1</sup>	870 <sup>2</sup>	1 280 <sup>3</sup>	1 840 <sup>4</sup>
Bokfört värde, fastigheter	378	459	561	701	887
Övervärde, fastigheter	-	-	309	579	953
Antal anställda	13 225	13 954	14 523	14 511	14 645
Löner	1 388	1 440	1 646	1 820	2 093

<sup>1</sup> Extern värdering saknas.

<sup>2</sup> Värdering av fastigheter per november 1986.

<sup>3</sup> Värdering av fastigheter per årsskiftet 1987/88.

<sup>4</sup> Värdering av fastigheter per årsskiftet 1988/89.

## 11. *Likheter och skillnader*

Fallstudierna har fördjupat och förtydligat den bild enkäten gav, nämligen att variationsrikedomen och uppfinningsrikedomen varit stor när det gällt att sprida ägandet till de anställda.

Det ena bolagets lösning är inte lik det andras. Därför är det svårt att dra några generella slutsatser om ägarspridningens effekter. De försök till generaliseringar som ändå görs får betraktas som arbetshypoteser att pröva i vidare forskning.

Att sammanfatta resultaten i form av olika statistiska mått skulle ge en falsk bild. Den gamla historien om att mannen som har ena foten fastfrusen i ett isblock och den andra stekt i en eld i genomsnitt befinner sig i ett behagligt klimat passar in här. Men i den mån det ändå går att finna några gemensamma nämnare måste tilltron till dem stärkas av fallens olikheter i övrigt.

I detta avsnitt jämförs fallen med varandra i skilda avseenden. Dessa är:

- bolagets situation när ägarspridningen genomfördes
- vem som tog initiativet till att sprida ägandet
- i vilket syfte spridningen gjordes
- olika personers eller gruppers agerade
- spridningssätten och spridningsvillkoren
- vilka ansträngningar som gjorts för att väcka och vidmakthålla intresset för medägande bland personalen
- acceptansen bland personalen
- olika intressenters uppfattningar om konsekvenserna av de anställdas medägande.



## Bolagets situation

Går det att förutsäga i vilka situationer frågan om ägarspridning väcks? I USA förefaller ägarspridning till anställda ofta vara en försvarsåtgärd mot ett övertagande. De helt personalägda företagen i Sverige har ofta förvärvats då företaget befann sig i kris. Är det så att medägande också tillkommer i liknande situationer?

Det förefaller inte så. I tre av fallen väcktes frågan om en spridning av ägandet till personalen, när bolaget just tagit sig ur, om inte en kris, så åtminstone en ekonomiskt bekymmersam period. Detta gällde Handelsbanken, där Jan Wallanders saneringsprogram börjat göra verkan, Volvo, där vinsterna började infinna sig efter de problematiska åren och där man just genomfört ”den hittills största affären i Sverige” samt BPA, där Göran Lövgrens insatser för att sanera företaget började visa resultat. Fallen tyder på att ägandet sprids, när bättre tider väntas. Marknadens positiva reaktioner på ett tillkännagivande om ägarspridning, enligt vissa undersökningar som refererats i kapitel 3, tycks ha fog för sig.

Beträffande de interna relationerna i bolaget kan sägas att både Jan Wallander och Göran Lövgren hade ett relativt kort förflutet som verkställande direktörer i sina respektive bolag. De hade genomfört avvecklingar och förändringar som varit plågsamma för många anställda. Det har inte utsagts i intervjuerna, men det kan ändå förmodas att ägarspridningen i någon mån varit avsedd att vara ”plåster på såren” och en uppmuntran för dem som fanns kvar i organisationen att ta nya tag och inte slå sig till ro, när de akuta problemen syntes lösta.

## Aktörer och ageranden

I två av fallen, Åkermans och Pronator, har dominerande ägare och koncernledning varit samma personer. Det är därför svårt att uttala sig om i vilken egenskap de handlat.

Nya idéer uppkommer inte av sig själva och de sätts heller inte automatiskt i verket. Det krävs idébärare och förkämpar. Förändringar väcker motstånd inom och utom en organisation. Idébärarna och förkämparna måste övervinna motståndet från dem som vill vidmakthålla status quo. Propåer om spridning av ägandet till de anställda utgör inget undantag härvidlag. I fallbeskrivningarna kan personer eller grupper som verkat för eller emot idén identifieras.

Initiativet till att sprida ägandet har i fyra av de fem fallen kommit från företagsledningen. Jan Wallanders och Göran Lövgrens roller som idébärare och förkämpar i Handelsbanks- respektive BPA-fallen har varit mycket påtagliga.

De gamla ägarna har i Handelsbanks-, Volvo- och BPA-fallen förhållit sig tämligen passiva och varken sökt driva på eller hindra ett genomförande av planerna. Men i varje fall i Handelsbanks- och BPA-fallen har företagsledaren inte fått omedelbart godkännande av idén av styrelsen, utan det har krävts ansträngningar för att övertyga de tongivande ledamöterna om det lämpliga i saken. En utomstående betraktare har inte kunnat märka någon avgörande skillnad i de existerande ägarnas uppträdande mellan det privatägda och det fackföreningsägda företaget.

Bara i Åkermansfallet togs initiativet av en anställd, som fick driva sin idé både gentemot företagsledaren/ägaren och gentemot sina kolleger på arbetsplatsen. Det största motståndet tycks för övrigt ha kommit från den senare gruppen. Företagsledaren synes ha betraktat förslaget välvilligt.

I Volvofallet var företagsledningens förslag om att sprida ägandet via ett resultatdelningssystem närmast en reaktion på fackliga krav på höjda löner. Volvofallet demonstrerar övertygande hur svårt det kan vara för företagsledningen att ändra ett en gång fattat beslut, trots att man från början framhöll att systemet skulle inrättas på prov och trots att avtalen om dess existens gällt endast tre år i taget. Facken har ändå genomdrivit dess bibehållande. Att det ändå är möjligt att ändra på en gång inrättade system, bevisades av att flera banker avvecklade sina vinstandelssystem i protest

mot inrättandet av löntagarfonder. Men i många fall verkar de dock ha återkommit i modifierad form.

I Pronator kom initiativet från ägarna/koncernledningen. Men personalen har inte förhållit sig passiv, utan har uttryckt önskemål, till exempel om konvertibeltilldelning.

Men det har inte räckt bara med ett gott initiativ. Det har krävts att någon eller några trott på idén och lotsat den fram över hindren i organisationen till dess fullbordan. I Åkermansfallet var det idébäraren själv, arborraren Erik Bredborg, i Handelsbanken var det också idébäraren, VD Jan Wallander. Men också bankdirektören, tillika fackets ordförande, Kaj Ytterskog spelade där en viktig roll som förkämpe för idén, både gentemot kolleger i banken och gentemot den fackliga organisationen. I BPA-fallet var det också idébäraren, VD Göran Lövgren, som var den mest aktive. Men marken var väl förberedd i vissa stycken genom att tjänstmännen tidigare uttryckt önskemål om medägande. I Volvo har Ulf Lindén i koncernledningen utpekats som en förkämpe för resultatdelningssystemet.

I Pronatorfallet har det varit svårt att identifiera någon speciell eldsjäl.

Fallen belyser betydelsen av att någon engagerar sig i och driver frågan om ägarspridning. Det har inte varit frågan om några anonyma kommittéprodukter, utan om enskilda personers kamp för en idé.

De lokala facken har ofta uppträtt som förkämpar för idén. Spänningarna mellan det centrala och det lokala facket har kommit till uttryck i några av fallen, nämligen Handelsbanksfallet och Volvofallet, i viss mån också i Åkermansfallet. I Volvofallet betonade den lokale facklige ledaren på kollektivsidan starkt det lokala fackets självständighet gentemot den centrala organisationen. I de två andra fallen gav man inte uttryck för lika klara värderingar, men facit visar ju att man agerat efter eget huvud och inte rättat sig efter tänkandet på centralt håll.

Handelsbanksfallet illustrerar också vilka andra yttre hinder, i form av myndigheter och institutioner, en ban-

brytare måste passera för att få idén accepterad. För dem som följde efter, var vägen betydligt lättare.

## Motiven för att sprida ägandet

Enkätresultaten visade att det fanns en rad olika motiv för att sprida ägandet till de anställda. Också i fallen har motiven skiftat från bolag till bolag. Det är värt att notera att företagsledningens motiv inte i första hand förknippats med förväntningar på förbättringar i produktivitet och effektivitet i bolaget, utan varit mer inriktade dels på att skapa engagemang och samhörighetskänsla för koncernen som sådan, dels på att ge medarbetarna del i värdetillväxten i bolaget. Detta resultat stämmer väl med de resultat som redovisades i Fogartys & Whites studie (1988) samt i Dewes, Dunns & Richardsons artikel (1988). De senare säger i en redogörelse för en enkätundersökning: "Words and phrases like involvement, commitment, co-operation, loyalty, participation, communication, and sense of belonging were frequently used."

I Åkermansfallet var det uttalade motivet bakom ägarspridningen, både den spontana och den planerade, att ge de anställda ökat inflytande över bolagets verksamhet. Företagsledaren/ägaren ansåg att en ökning av inflytandet måste kombineras med tillskott av riskkapital. Från företagsledarens sida fanns dessutom en uttalad förväntan om att åtgärden också skulle visa sig ge effekter på lönsamheten.

I Handelsbanksfallet byggde det redovisade motivet på tankar om rättvisa, på ett ställningstagande rörande vad som var en rättvis fördelning av de intjänade vinstmedlen. Intäktssidan ansågs relativt svår att påverka, åtminstone på kort sikt. Vad personalen däremot kunde öva inflytande över var kostnadssidan. I den mån Handelsbanken lyckades bättre än andra jämförbara banker i genomsnitt, vore detta personalens förtjänst, vilket skulle berättiga dem till en del av merresultatet.

Ett bisyfte var att göra de anställda som grupp till så stora ägare att det berättigade till plats i bankens centralstyrelse.

I Volvofallet var de individinriktade erbjudandena troligen främst motiverade av tankar om ökat engagemang. Utdelningen av aktier som gåva i samband med Beijeraffären föreföll mest vara en belöning för ansträngningarna i samband med dess genomförande, att döma av den officiella motiveringen. Att göra de anställda till medägare har också varit ett led i koncernens allmänna strävan att sprida ägandet och göra aktien till en folkaktie.

Den ägarspridning som skett via resultatdelningssystemet har motiverats på flera sätt, bland annat med att förståelsen för vinstens betydelse förväntades öka bland de anställda, liksom deras beredvillighet att acceptera organisatoriska förändringar i produktionen. Ett icke officiellt motiv, som sken igenom i intervjuerna, var att avvärja en hotande konflikt om främst de kollektivanställdas löner, en konflikt som varken företagsledningen eller ledningarna för de lokala facken ville uppleva.

I Pronatorfallet har det främsta uttalade motivet varit att göra medarbetarna delaktiga i bolagets förmögenhetsökning. Vägen till inflytande över verksamheten ansågs dock inte gå via medägandet. Det betraktades närmast som ett måste att dela med sig på detta sätt som varande ett konsultbolag. Tanken på utsugning ligger nära till hands för den konsult, som bara ser på skillnaden mellan vad han eller hon debiterar kunderna per månad och vad han eller hon får i lön vid månadens slut, även om hänsyn tas till statens krav i form av skatter och arbetsgivaravgifter.

I BPA tycks det främsta motivet ha varit att göra medarbetarna engagerade i det ”nya” BPA. Det har framgått av intervjuerna att det också funnits ett inslag av belöning för utståndna lidanden i spridningen av ägandet. Men ägarspridningen var också en signal om att bolagets verksamhet skulle ledas av nya värderingar, en signal som riktades både till medarbetarna och till omvärlden.

Det är bara i BPA-fallet, som den anställde företagsleda-

ren haft möjlighet att skaffa sig ett väsentligt innehav i samband med erbjudandet till personalen.

Det vill synas som om ledningen i tjänsteföretag upplevde spridning av ägandet till personalen som ett mer angeläget ärende än ledningen i varuproducerande företag.

## Sätten att sprida ägandet och villkoren för spridningen

Sätten att sprida ägandet har varit lika varierande som motiven bakom den.

I Åkermans skedde till en början en spontan ägarspridning i och med att de anställda för gratifikationspengar köpte aktier i bolaget över börsen. Den planerade ägarspridningen tog sin början först i slutet av 1970-talet, när Gratifikationsstiftelsen bildades. Eftersom ett ökat inflytande för de anställda var det främsta motivet för ägarspridningen, har stiftelsens placeringar begränsats till att gälla uteslutande aktier i det egna bolaget. I efterhand kan konstateras att det har varit till nackdel för förmögenhetstillväxten.

De Åkermansanställdas innehav har finansierats via ett vinstdelningssystem, där en fast andel av vinsten, definierad på visst sätt, avsatts till gratifikationer. Halva gratifikationsbeloppet har utbetalats kontant, resten förvaltats av stiftelsen i fem år, varefter utskiftning av de individuella andelarna i Åkermanaktier skett.

I Handelsbankens system har de anställdas innehav också finansierats via vinstdelning. Här har det emellertid varit frågan om delning av ett merresultat, det vill säga ett resultat som legat över vad andra, jämförbara banker genomsnittligt presterat. Av detta merresultat avsätts i fortsättningen en fjärdedel till stiftelsen Oktagonen, som förvaltar medlen till dess den anställde fyllt 60 år, då de individuella andelarna utskiftas i pengar. Det finns dock en begränsningsregel som säger att avsättningen maximalt får uppgå till en tredjedel av den totala aktieutdelningen för året.

Oktogonen har numera fri placeringsrätt, men har ändå sitt största innehav i Handelsbanksaktier.

Handelsbanken är ensam om att ha denna lösning. När Jan Wallander i början av 1970-talet utformade systemet existerade inga svenska modeller att hämta kunskap från. Däremot fanns det vissa forskningsrön om avigsidorna hos vinstdelningssystem med kontant, årsvis utbetalning. Nackdelarna var främst att vinstdelningsbeloppen av de anställda snart började räknas som en del av lönen och därigenom förlorade sin eventuellt motiverande verkan och att missnöje inträdde, då de inte utföll regelbundet enligt förväntan. Det svenska skattesystemets uppbyggnad talade dessutom emot en snabb utskiftning av vinstandelarna. Genom att medlen i Handelsbankens system bands under lång tid undveks nackdelarna, samtidigt som en betydande förmögenhetsuppbyggnad skedde som gjorde Oktogonen till en stor ägare i banken.

I Volvo har ägandet spritts på olika vägar. De anställda har dels fått aktier i gåva, dels fått erbjudanden om att delta i nyemissioner. Volvo har också ett system, varigenom de anställdas innehav har finansierats via, som man säger inom Volvo, resultatdelning och där de individuella andelarna fonderats och förvaltats av en stiftelse under fem år, för att sedan utskiftas i aktier. Stiftelsens placeringar i Volvoaktier har begränsats enligt vissa regler.

I Volvo har man inte valt att definiera avsättningsgrundande vinst på samma sätt som i Åkermans eller Handelsbanken, utan gått en egen väg, även om det på sätt och vis också krävts ett merresultat i Volvo för att resultatdelning skulle ske. För att en avsättningsgrundande vinst skulle uppstå krävdes först en "normalavkastning" på totalt kapital som översteg diskontot (i genomsnitt) plus 6,6 procent. 11 procent av det överskjutande beloppet avsattes sedan i form av individuella andelar, efter avdrag för sociala kostnader, till den förvaltande stiftelsen. Det fanns dock en begränsningsregel som sade att avsättningen högst fick uppgå till antingen 45 procent av den fastställda utdelningen till aktieägarna eller 260 miljoner kronor.

På vilka grunder en anställd blir berättigad till en andel av vinsten har också skilt sig åt mellan de tre företagen. I Åkermans har lönen utgjort basen, i Handelsbanken den arbetade tiden och i Volvo återigen lönen, men bara upp till en viss gräns som givit full andel.

I både Handelsbanken och Volvo har också erbjudanden om förvärv av konvertibler riktats till personalen vilka mottagits med stor entusiasm. Ett "följa-John-motiv" – det var ju så många andra bolag som erbjudit sina anställda konvertibler – tycks ha inverkat på ledningens beslut i båda fallen.

I Pronator har flera olika sätt att sprida ägandet prövats. De anställda har fått erbjudanden om att delta i nyemissioner av aktier och preferensaktier, om att förvärva teckningsoptioner, köpoptioner och optioner på konvertibler. Pronator har varit innovatör, när det gällt att använda köpoptioner för att sprida ägandet till de anställda.

I BPA har ägandet spritts genom att de anställda fått erbjudande om att delta i två nyemissioner av aktier. Berättigade att delta i den andra emissionen var endast anställda, som redan blivit ägare genom att anta det första erbjudandet. Att ge de anställda möjligheter att förvärva aktier i bolaget var den enda till buds stående lösningen. Att låta dem teckna konvertibler ansågs för utmanande mot den fackliga rörelsen.

I dessa två fall, liksom också i Volvo, har de anställda själva fått finansiera sina förvärv. Men bolagen har försökt hjälpa till genom att ordna förmånlig finansiering.

## Att väcka och vidmakthålla intresset för medägande

I synnerhet inom BPA, men också inom Volvo har man lagt ner större möda på att informera personalen om vad olika erbjudanden inneburit än i övriga fall. I BPA gjordes stora ansträngningar att ge alla en möjlighet att förstå vad aktieäggande innebar i allmänhet och i det egna bolaget i synner-



het. Bland annat videofilmer, kurspaket och studiecirklar utnyttjades för att föra fram budskapet. Gensvaret blev mycket positivt. Inom Volvo har man också arbetat med både skriftlig och muntlig information. Särskilda kontaktombud på arbetsplatserna har svarat för spridningen av budskapet. I Handelsbanken har representanter för Oktagonon turnerat till olika arbetsplatser i samma syfte. Särskilda informationsmöten har hållits i Åkermans.

Enkätresultaten visade att alla erbjudanden om att bli ägare inte mottogs med lika stor entusiasm av alla anställda. Fallen belyser tydligt att personalens beslut om att bli ägare eller inte, i de fall man haft valfrihet, varit avhängigt av en insäljnings- och inlärningsprocess. Det har krävts information om och utbildning i vad det innebär att bli ägare. Men det har inte varit tillräckligt att budskapet skickats ut från företagsledningen, frågan har också måst stötas och blötas ute på arbetsplatserna. De anställda har så att säga övertygat varandra om att idén var bra. I BPAs fall startade tydligen den interna insäljningen sent, men blev istället desto mer kraftfull, att döma av en intervjuad som talade om "halleluja-stämning".

Inom alla de studerade bolagen har man lagt sig vinn om att hålla de anställda informerade, dels om bolagets allmänna ekonomiska utveckling, dels om hur de anställdas innehav utvecklats. Så ges exempelvis populariserade versioner av årsredovisningen ut. Både via personaltidningar och via individuella meddelanden underrättas personalen om hur deras innehav förändrats i värde. I Åkermans hålls två gånger om året ett välbesökt informationsmöte med VD, kallat "Nils Hörna". I Volvo tillkännages dagskursen på aktierna på bildskärmar på arbetsplatserna.

I flera av intervjuerna i fallstudierna har det understrukt hur viktigt för att vidmakthålla ägarintresset det är att de anställda får relevant information. En fråga som ingen hittills berört är om bolagen i fortsättningen kan tillåta sig att särbehandla olika ägarkategorier i informationshänseende på det sätt som nu sker. De anställda ägarna får via personaltidningar och annan intern information betydligt

aktuellare och fylligare uppgifter om utvecklingen än de icke anställda ägarna.

Stödjande för ägarintresset kan vara om det finns något forum, där de anställda ägarna kan träffas och informera varandra och diskutera gemensamma ställningstaganden i olika frågor. Stiftelsernas styrelser har utgjort sådana fora – dock i mycket exklusiv form. Ett aktieägarkonsortium fanns i både Åkermans och BPA, däremot inte i Volvo och Pronator. Konsortiet i Åkermans föreföll vara mer aktivt än det i BPA. Det är otvivelaktigt lättare att hålla ägarintresset vid liv i ett mindre bolag med koncentrerad verksamhet, än i ett större med geografiskt spridd verksamhet.

Trots all information har det visat sig svårt att få alla att förstå vad en aktie är, de skattemässiga konsekvenserna av olika beslut om att köpa eller sälja den och hur vinstdelningssystemet, då ett sådant finns, egentligen fungerar. Åkermans-, Handelsbanks- och Volvofallen belyser detta. Aktier har slarvats bort eller sålts vid skattemässigt olämpliga tidpunkter, oväntade skatteeffekter har drabbat oinformerade anställda, för att nämna några exempel.

Intresset för medägande är inte en gång för alla givet. Önskan att bli ägare förändras, allt eftersom erfarenheter av vad det innebär görs. I Volvo har varje nytt erbjudande mottagits med större entusiasm än det föregående. I BPA antas många som inte nappade på det första erbjudandet ha ångrat sig, när de sett utvecklingen. I Handelsbanken har Oktogonen-systemet blivit allt mer populärt sedan introduktionen, då entusiasmen inte var utpräglad. I de två bolag, där kursutvecklingen på aktien inte motsvarat förväntningarna, har i Åkermansfallet den andel av personalen som röstat för Gratifikationsstiftelsens fortsatta existens minskat och i Pronatorfallet många visat sig föredra att sälja sina optioner inför julen 1988, framför att utnyttja dem till att bli ägare eller till att öka sin ägarandel.

## Personalens acceptans

Intresset för medägande har i alla fallen varierat mellan olika personalkategorier. Skiljelinjer tycks ha gått mellan yngre och äldre anställda och mellan tjänstemän och kollektivanställda. Men hur en viss kategori förhållit sig har varierat från bolag till bolag, vilket är begripligt med tanke på skillnaderna i medägandets konstruktion. De yngre i Handelsbanken tycktes vara mindre intresserade av Oktagonensystemet än de äldre, men i BPA förföll de yngre mer intresserade av att bli medägare än de äldre.

I Åkermans var det till en början en liten grupp anställda som var intresserade av medägande. Allteftersom åren gått har kretsen vidgats, men det är ändå mindre än hälften av de anställda som är medlemmar i aktiekonsortiet. Det tyder på att många föredragit att sälja sina utskiftade aktier. Ett annat tecken på ett krympande intresse för medägande kan vara att cirka 60 procent av de berättigade valde att få ut hela gratifikationsbeloppet kontant, istället för att placera hela eller halva summan i Åkermanaktier via gratifikationsstiftelsen, när en valmöjlighet gavs.

De anställda i Handelsbanken har inte kunnat välja att bli medägare eller ej. Men de gjorda erfarenheterna av förmögenhetsutvecklingen i Oktogonsystemet borde leda till ett stort intresse om valfrihet gäves. Konvertibel-erbjudandet mottogs ju med stor entusiasm.

I Volvo har en relativt begränsad grupp anställda varit entusiastiska för de olika erbjudandena. Det mest populära erbjudandet hittills har varit att teckna konvertibler. Resultatandelssystemet har förefallit vara tämligen ointressant eller svårgripbart för många.

I Pronator har de skilda erbjudandena mottagits olika entusiastiskt, beroende på villkoren och aktiekursens utveckling. Många förvärvade köpoptioner 1986, men det var inte lika många som utnyttjade dem 1988.

I BPA var det fler anställda än företagsledningen väntade sig som ville bli aktieägare 1985. Intresset var större bland tjänstemännen än bland de kollektivanställda.

Skälen till att vara intresserad av medägande har varierat. Många har givetvis sett det som en bra affär, andra har hoppats på ökat inflytande. Men av fallen att döma har det också funnits en inte oväsentlig andel anställda som sett aktieförvärv i det egna bolaget som en gård av lojalitet, en handling som demonstrerat en vilja att sammanlänka sitt öde med bolagets. Detta har framkommit särskilt tydligt i BPA-fallet, men det har också framskymtat i Pronator-fallet. Och är inte detta en bra mätare på engagemang?

Har det i fallen funnits några tecken till att man upplevt en motsättning mellan det fackliga intresset och ägarintresset? Svaret måste bli både ja och nej. I till exempel Åkermans- och BPA-fallen har några intervjuade upplevat att det funnits ett motsatsförhållande, men såväl i dessa som i de andra fallen har flera intervjuade framhållit att det inte förelegat några konflikter.

## Konsekvenser av ägarspridningen

Det har, inte oväntat, visat sig mycket svårt att isolera speciella effekter av de anställdas medägande. I flera av fallen hade ju stora omvälvningar, som inte kan ha gått de anställda spårlöst förbi, gjorts omedelbart före beslutet om att sprida ägandet. Detta gäller i synnerhet Handelsbanken och BPA, men i viss mån också Volvo. Det finns också andra faktorer som kunnat bidra till att förklara varför ett eventuellt engagemang uppkommit och lever kvar. I exempelvis Åkermansfallet kan karaktären av familjeföretag, att bolaget är den dominerande arbetsgivaren i en liten ort och att kampen för överlevnad i hård konkurrens verkat sammansvetsande ha varit några av förklaringarna.

De följdverkningar av ägarspridningen man anser sig ha obeserverat varierar också de från fall till fall.

Åkermans utgör ett av de få bolag, där man sagt sig ha märkt mätbara effekter i form av högre produktivitet och förbättrad kostnadsmedvetenhet, såväl som ett ökat engagemang från de anställdas sida i bolaget.

Handelsbanken har under alla år sedan Oktagonen-systemet inrättades kunnat redovisa ett merresultat, enligt bankens definition. Detta hade nog ingen förutspått när systemet infördes, i varje fall var det inte vad systemets konstruktör, Jan Wallander, väntade sig.

Kostnadsmedvetenheten är Handelsbankens speciella kännetecken i bankvärlden. Det är oklart hur mycket Oktagonen betytt för att hålla kostnadsmedvetenheten vid liv. Banken har förfinade metoder för att mäta kostnadsutvecklingen och informera om den. Men Oktagonen har troligen bidragit till att legitimera kostnadsjakten och göra den mer spännade. "En krona på kursen betyder en tusenlapp på andelen" är exempel på ett uppmuntrande tillrop. Oktagonen-systemet har också sagts bidra till att hålla samman de anställda kring ett gemensamt intresse i den annars mycket decentraliserade koncernen.

I Volvo förefaller det som om man på olika håll i koncernen skulle vara medveten om att resultatdelningssystemet inte haft speciellt stora effekter på de anställdas engagemang, även om man hoppats på en positiv effekt på sammanhållningen inom koncernen. Men de anställda har heller inte haft någon lång tid på sig att grubbla över dess konsekvenser för dem själva, eftersom fonderna så nyligen började utskiftas och till en början med ett mindre belopp. Det är möjligt att systemet har verkat dämpande på potentiella lönekonflikter i koncernen.

I Pronator har det varit svårt att få ett grepp om vad ägarspridningen betytt för personalens agerande. Människor har sökt sig till koncernen, personalomsättningen har varit låg och många har gjort stora arbetsinsatser. "Jobbet i sig", den medvetet odlade tydliga organisationskulturen och den platta organisationsstrukturen kan ha varit bidragande till detta. Men medägandet har troligen haft inverkan på beslutet att stanna kvar i bolaget och kanske också bidragit till en mer affärsmässig inställning, när det gällt att handla upp och driva uppdragen hos konsulterna. Sammanhållningen inom koncernen kan också ha ökat.

I BPA har ägarspridningen föregåtts av stora förändring-

ar i form av ny ledning med nya värderingar, ny, decentraliserad organisation med reducerad bemanning, parat med ljusare förhoppningar om framtiden bland personalen. Men man tycker sig ändå ha sett en ökad kostnadsmedvetenhet hos personalen, liksom ett ökat intresse för bolagets utveckling. Den positiva kursutvecklingen för bolagets aktier, liksom förväntningar om ytterligare kursstegringar, när den noteras officiellt, har säkert bidragit till att hålla intresset vid liv.

## Del III

Vad innebär spridning  
av ägandet  
till de anställda?





## *12. Anställdas, ledningens och gamla ägares erfarenheter*

Vad säger fallstudierna och enkäten beträffande olika intressenters erfarenheter av ägarspridning till de anställda? Erfarenheterna varierar från individ till individ, givetvis, beroende på deras olika referensramar. En äldre svetsare i Eslöv, en medelålders bankdirektör i Sundsvall och en ung datakonsult i Stockholm ser antagligen inte på medägande på samma sätt, en städerska och en verkställande direktör inte heller. Ändå kan det finnas vissa gemensamma upplevelser som skall spåras så långt det är möjligt och ställas mot erfarenheter ur litteraturen på området.

### **De anställda**

För de anställda har medägandet för det första betytt varierande förmögenhetsökning. Denna verkar inte ha tillkommit på bekostnad av andra ersättningar från arbetsgivaren. Det förnekas bestämt av intervjuade i fallstudierna att medägande, med eller utan vinstdelning, skulle haft någon dämpande effekt på lönekraven eller de erhållna lönerna. Man kan sätta ett frågetecken i kanten för Volvo-fallet i detta avseende.

Om detta stämmer, avviker de svenska anställdas situation positivt från de anställdas i exempelvis USA. En del av vinstdelnings- och medägandekonomin förespråkare hävdar ju att sådana system skulle leda till lägre eller åtminstone mer flexibla löner. Alla delar dock inte denna

åsiikt. Exempelvis Bell & Hanson (1987), varma förespråkare för vinstdelning, varnar företagsledningen för att tro att det skulle vara möjligt att betala lägre löner om man hade ett vinstdelningssystem. Fogarty & White (1988) konstaterar i sin studie att de undersökta företagsledarna inte ansåg att "share schemes" var ett medel att pressa ned lönerna. Båda dessa studier är emellertid brittiska.

I Åkermans var det samlade andelsvärdet på våren 1989 före 1988 års avsättning i genomsnitt cirka 70 000 kronor för en fullt berättigad anställd. Men genom att de anställdas portfölj varit koncentrerad till en enda aktie, har deras förmögenhetsökning blivit mindre, än om portföljen varit diversifierad.

De anställda i Handelsbanken har fått större belopp. Det samlade andelsvärdet för en person som varit med i Oktagonensystemet från början och berättigad till hel andel var på våren 1989 över en halv miljon kronor.

De anställda i Volvo har erhållit varierande förmögenhetstillskott beroende på hur de utnyttjat de olika erbjudandena. Avsättningarna till resultatdelningsfonden har ökat med åren och 1987 års avsättning slog i 260-miljonerstaket. Vid utskiftningen av 1982 års fond erhöll den som hade en full andel något över 1 000 kronor, och vid utskiftningen av 1983 års fond något över 9 000 kronor.

Den som accepterat alla erbjudande om medägarande i Pronator hade på våren 1989 fått ett nettotillskott till sin förmögenhet på cirka 27 000 kronor före skatt. Men det vill synas som om många anställdas förväntningar varit högre ställda.

I BPA har de anställda, som accepterade det första erbjudandet 1985 också fått ett inte oväsentligt förmögenhetstillskott, eftersom aktien ökat i pris från 50 kronor till över 300 i juli 1989. De hade dessutom möjligheten att delta i den andra emissionen, då aktien kostade 140 kronor.

I tre av fallen har de anställda inte haft någon valfrihet, eller rättare sagt, deras valfrihet har varit fördröjd, när det gällt att bli medägare eller ej. Skulle de anställda i Åkermans, Handelsbanken och Volvo ha föredragit att få vinst-

delningsmedlen kontant? Det hade för det första inneburit att dessa pengar skulle adderats till den normala lönen och alltså kommit att beskattas hårdare än som nu sker. För det andra är det sannolikt att de i många fall inte hade sparats, eller om de sparats, inte placerats så professionellt som nu sker inom Oktogonen och Volvoresultat. Den förmögensökande effekten hade således blivit mindre. Fallen tyder på att det trots detta finns grupper av anställda som skulle ha föredragit kontant utbetalning. Som en jämförelse kan nämnas att i Fogartys & Whites studie (op. cit.) var det mellan cirka 25 och 40 procent av de anställda i de fyra studerade företagen som sade sig föredra kontanter framför antingen enbart aktier eller en kombination av aktier och kontanter. I en fallstudie av Dewe, Dunn och Richardson (1988) fann forskarna att en så stor andel som 62 procent av de intervjuade anställda ansåg att en nackdel med aktiesparplaner var att man fick vänta allt för länge på att få ut sina pengar. (Pengarna bands i mellan fem och sju år.)

En fråga i enkäten som inte redovisats på grund av det interna bortfallets storlek rörde vilka "rabatter" och andra förmåner erbjudandena till de anställda förknippats med. Att döma av de svar som avgivits förefaller det som om det vore mycket vanligt att ge någon form av rabatt samt hjälp med finansieringen av förvärven. De flesta anställda som blivit ägare torde inte ha haft anledning att ångra sig, om man betraktar värdestegringen på innehaven. Ur ekonomisk synvinkel torde således de positiva erfarenheterna av medägandet dominera.

Det finns skäl att undra över vilka förväntningar på fortsatta kursstegringar de hittills gjorda erfarenheterna lett till. Det är ju inte en förändringen i sig, som orsakar besvikelse, utan att förväntningarna inte infrias. Se Pronatorfallet! Även en nedgång kan ju accepteras, om den visade sig bli mindre än väntat; så fungerar det mänskliga psyket.

Från företagsledningarnas sida har det gjorts ansträngningar att tala om att aktiekapital är riskkapital, att en akties värde kan fluktuera. Men Stockholmsbörsen har under hela 1980-talet visat en nästan oavbruten stegring

med en uppgång på runt 900 procent. Vilka slutsatser har dragits av detta? De amerikanska erfarenheterna av vinstdelningssystem med kontant utbetalning som redovisades i Skytt & Åsbrink (1952) tydde på att tiden från det att vinstandelarna uppfattades som en förmån till dess de uppfattades som en rättighet var tämligen kort. Har spridningen av ägandet till de anställda lett till att pressen på bolagens ledningar att idka så kallad kursvård ökat?

Om luften skulle gå ur Stockholmsbörsen kanske ägarspridningens nuvarande popularitet ersattes av en stor besvikelse och en känsla av att ha blivit lurad. Skulle dessa känslor ta sig uttryck i klander av företagsledningens sätt att sköta företaget? Svaret blir förmodligen beroende på om nedgången är allmän eller inte.

Å andra sidan har ju en stor del av den potentiella ägarspridningen bland svenska börsbolag skett via konvertibler, vilket gör att ett allmänt kursfall inte skulle få förödande verkningar på de anställdas kapital.

För det andra har medägandet betytt varierande ökning i de anställdas inflytande över verksamheten i sitt bolag. En styrelseplats är det formella erkännandet av de anställdas ägarmakt/kompetens. Styrelseplatsen kan antingen ges till en person ur de anställdas egna led eller till ett "proffs" med mandat från de anställda ägarna.

Enkätresultaten visade att de anställda i mycket få fall tagit plats i bolagsstyrelsen i kraft av sitt ägande. Svaren på följdfrågan om det vore önskvärt att de gjorde det kunde tolkas som att det rådde en tämligen negativ hållning till att ge dem sådana platser.

De anställda i Åkermans fanns dock representerade i styrelsen på grund av sitt ägande. Likaså var de anställda i Handelsbanken representerade i centralstyrelsen, via Oktagonens två styrelseledamöter. Den lagliga rätten till facklig styrelserepresentation hade man däremot valt att avstå från att utnyttja. Men Oktagonens styrelse utses ju på facklig väg. De anställda i BPA förfogade över en ägarplats, tillsatt med ett "proffs". De anställda i Volvo och Pronator var inte representerade i styrelsen i kraft av sitt ägande.

Medägande kan ge en förstärkning av de anställdas inflytande över verksamheten också på mer informella sätt, nämligen genom att ge dem mera råg i ryggen, när det gäller att ge synpunkter på verksamheten och stå för sina åsikter. Oktogonenrepresentanterna i Handelsbankens styrelse har upplevt sig stå på jämställd fot med övriga styrelseledamöter, de anställda i Åkermans har inte rygгат för att ge kritik och förslag och i BPA har det också funnits de som givit uttryck för liknande upplevelser av att ha rätt som ägare att säga ifrån.

Inflytande kan utövas utifrån en viss position, till exempel som stor ägare, men också på basis av kompetens. För många anställda har medägandet också betytt att de kommit att intressera sig mer för verksamheten i det bolag de arbetar i. Detta kan ha lett dels till att fler och mer välgrundade synpunkter kunnat framföras, dels att det egna jobbet bättre kunnat sättas in i ett större sammanhang och på så sätt bli mer meningsfullt.

För några har dessutom förutsättningarna för att förstå företagsekonomiska sammanhang ökat, vilket kan komma till nytta även utanför det egna bolaget. En och annan har också fått ett nytt intresse, nämligen aktier och aktiemarknaden. Medägande kan alltså sägas ha en viss utbildningseffekt.

Enligt enkätresultaten ägde de anställda som grupp ofta en obetydlig del av sitt företag, särskilt röstmässigt, vilket hänger samman med att det vanligtvis har varit röstsvaga B-aktier som spritts. De förändringar i personalens inflytande ägarspridningen i börsbolagen hittills lett till torde vara marginella – men positiva ur de anställdas synvinkel. Det är endast undantagsvis, som personalen blivit storägare i sitt företag.

De är svårt att dra några paralleller mellan de svenska erfarenheterna av medägande och förändringar i de anställdas inflytande och utländska sådana. Sverige är i dessa avseenden tämligen unikt.

Blasi (1988) rapporterar dock att amerikanska forskningsrön pekar på att mycket litet hänt när det gäller rela-

tionerna på arbetsplatsen. ”Despite the real changes that have occurred in a small number of companies, employee ownership in the United States is the loser in a struggle between labor and management in which both are striving to preserve their existing roles and retain their existing skills and worldviews.” (S. 208.)

## Företagsledningen

Såväl Blasi (op. cit.) som O’Toole (1979) har framfört kritiska synpunkter på de försök att påvisa positiva effekter av medägande som gjorts. Blasi pekar på de metodologiska svagheter i många av studierna, vilket medfört att de slutsatser som dragits varit dåligt underbyggda. O’Toole sammanfattar sina slutsatser av en genomgång av det tillgängliga materialet om ägarspridning till de anställda på följande sätt:

Little increase is visible in job satisfaction, morale, or company loyalty among worker-owners.

Few companies have found a measurable effect on worker motivation, performance or productivity resulting directly from stock ownership.

Workers have generally displayed indifference toward stock ownership, manifested in several dramatic instances where workers have sold off their shares to the first attractive bidder.

Enligt O’Toole skulle således utsagor om de positiva effekterna av medägande mest vara en fråga om önsketänkade från politikerna och företagsledarens sida.

Enkätresultaten har belyst hur svårt det varit att påvisa mätbara effekter av en spridning av ägandet till personalen – detta trots att man kanske kunnat vänta sig att företagsledningen i några bolag betraktat företagsledningen genom glasögon, färgade av önsketänkandets rosa skimmer. Fallen har också visat vilka olika diffusa effekter som kan antas ha uppstått av ägarspridningen och hur svårt det är att skilja ut vilka iakttagna förändringar som kan hänföras till medägande och vilka som kan ha andra förklaringar.

Här har det varit nödvändigt att trotsa Occam och anta att resultaten uppkommit på många olika vägar.

Enligt enkätundersökningen skulle man inom bolagens ledningar mest ha upplevt positiva sidor hos medägandet.

Att det varit så svårt att konstatera några mätbara effekter av en spridning av ägandet kan hänga samman med att motiven för åtgärden ofta varit diffusa. Fallbeskrivningarna har dokumenterat en mångfald motiv hos företagsledningen för att vilja sprida ägandet till personalen och också givit belägg för att ledningen oftast ansåg sig nöjd med utfallet. Från företagsledningens sida har man ansett att de anställda, om de alls reagerat, har reagerat positivt, med större engagemang och intresse. Några stora anledningar till konflikt har ju heller inte förelegat.

I Fogarty & White (1987) återges resultaten från en enkätundersökning av 303 brittiska bolag med ADST (vinstdelning med aktiesparande) rörande ledningens syften med att införa sådana planer och hurpass väl man från ledningens sida ansåg att dessa syften fyllts. De två viktigaste målen angavs vara "to make employees feel that they are a part of the company" och "to make employees more profit-conscious" och man bedömde det som att dessa syften fyllts relativt väl. Dewe, Dunn & Richardson (1988) presenterar också resultat från en undersökning av brittiska börsbolag, varur det framgår att man från företagsledningens sida främst har varit intresserad att åstadkomma en attitydförändring hos de anställda via medägandet. Ord som engagemang, samarbete, lojalitet med mera var vanliga. I mycket få bolag hade man gjort några försök att mäta eventuella effekter av en spridning av ägandet. De svenska och de utländska erfarenheterna stämmer således rätt väl i dessa avseenden.

## De existerande ägarna

De gamla ägarna förefaller av fallstudierna att döma inte haft mycket att säga, vare sig positivt eller negativt, i fråga

om huruvida en spridning av ägandet till de anställda skulle ske och i så fall hur den skulle gå till. När det gällde införandet av Oktogonen-systemet har Jan Wallander (och hans styrelse) givit uttryck för en inställning som kanske delas av fler, nämligen att avsättningen till Oktogonen var att betrakta som en personalkostnad och därför inte en fråga som bolagsstämman hade att ta ställning till. Men ärendet presenterades ändå på stämman.

Den så kallade Leo-affären och en rad andra affärer har givit indikationer på att företagsledningen i flera fall knappast varit intresserad av att presentera någon räkning på vad de gamla ägarna skulle få betala i olika avseenden om den planerade åtgärden genomfördes. Lagändringen efter Leo-affären, Aktiemarknadsnämndens och Aktiespararnas rekommendationer ger numera vissa normer för hur beslut skall fattas och för vilka uppoffringar från de gamla ägarnas sida som kan anses godtagbara. Det har ändå inte hindrat att vissa erbjudanden till framför allt företagsledningar gjorts, som väckt stark kritik på grund av överdrivet förmånliga villkor. BPA-fallet ger ett exempel.

Om det har varit svårt för de existerande ägarna att få grepp om kostnadssidan, när det gällt en spridning av ägandet till anställda, har det varit nästa omöjligt att få en bild av intäktssidan. Svårigheten att urskilja effekter på produktivitet och effektivitet av en spridning av ägandet till anställda måste göra att tidigare ägare knappast varit i stånd att utvärdera om deras investeringar varit lönsamma eller ej.

Den tidigare citerade Blasi har pekat på fall, där de nya ägarna, det vill säga de anställda, blivit exploaterade, ripped off, men han har mindre att säga i frågan om de gamla ägarna också kan ha blivit utnyttjade – bortsett från hans konstaterade att medägande i varje fall inte tycks skada företaget. Att döma av de svenska erfarenheterna har de typiska amerikanska avarterna – att begagna ESOPs (Employee Share Ownership Plans) som "raider repellents" och för att skaffa bolaget skattefördelar – ännu inte vunnit insteg i Sverige. Kan ett ökat intresse från utländska köpare få de svenska bolagen att försvara sig på amerikanskt sätt?



## *13. Att sprida ägandet till personalen – problem och principer*

De ägare och den företagsledare som överväger att sprida ägandet till bolagets anställda ställs inför en rad val. Det finns inga färdiga framgångsrecept att hämta ur handböcker. Men även om man inom varje bolag måste välja en lösning som är anpassad till de egna syftena och förhållandena, kan erfarenheter från andra bolag ge hjälp att undvika de värsta missgreppen. I detta avsnitt skall en del av dessa valsituationer analyseras. Den som vill ha mer handfasta och konkreta råd hänvisas till ”Stora pilotskolan” (Skandinaviska Enskilda Banken) och ”Kan man äga sitt jobb?” (Företagareförbundet). Båda är utmärkta vägledningar.

### Varför sprida ägandet?

Medägande kan påverka personalen positivt i en rad avseenden. Men dessa önskade konsekvenser följer inte automatiskt på beslutet att sprida ägandet. Medägande behöver inte ge några effekter alls och det kan till och med tänkas att det kan ha negativa följdverkningar. Om exempelvis de anställda känner sig lurade vad gäller förmögenhetsökning och ökning av inflytandet kan företagsledningen komma att klandras – oavsett vilka åtgärder som vidtagits – och relationerna på arbetsplatsen att försämrats. (Jämför studien av Long, 1982, som presenterades i kapitel 3.) Medägande kan heller inte användas för att lösa alla problem på arbets-

platsen som exempelvis bristande motivation, svagt engagemang, hög sjukfrånvaro och hög personalomsättning. En spridning av ägandet bör betraktas som ett av flera personalpolitiska instrument och sättas in i ett större sammanhang.

En spridning av ägandet sker sällan gratis. Därför är det viktigt att man från ledningens eller någon annan initiativtagares sida gör klart för sig vad man väntar sig uppnå genom en spridning av ägandet och försöker ge förväntningarna ett så realistiskt innehåll som möjligt. Endast härigenom kan man få en uppfattning om utfallet är värt de uppoffringar, som man heller inte bör försumma att värdera så långt det går. Någon form av kalkyl bör ingå i beslutsunderlaget.

Fallen, enkäten och litteraturen visar samma sak, nämligen att det inte är realistiskt att vänta sig att medägande skall leda till lägre anspråk på lön och andra ekonomiska ersättningar från personalens sida. Därvidlag verkar den fackliga misstänksamheten ha kommit på skam. Förväntningar om positiva effekter på produktiviteten bör likaså ställas lågt, eftersom det empiriska stödet för sådan förhoppningar är svagt. Däremot kan förhoppningar om att ägarspridningen, rätt skött, skall ge ökat engagemang i och intresse för bolaget vara befogade. Det återstår således att ta ställning till vad ökat engagemang är värt för det egna bolaget.

Det kan givetvis också finnas andra motiv än att skapa engagemang och samhörighet bakom en spridning av ägandet, till exempel att ge personalen del i värdetillväxten inom bolaget, att ge signal om att nya värderingar gäller för verksamheten och så vidare. Så länge syftena bakom åtgärden är klart formulerade och grundade på kännedom om vad man kan förvänta sig uppnå i olika avseenden kan sättet att sprida ägandet anpassas därefter.

## Är tiden mogen?

För att de önskade effekterna skall uppnås är det viktigt att de anställda görs till medägare vid rätt tillfälle, det vill säga när bolagets framtidsutsikter ter sig ljusa, inga omvälvande åtgärder planeras och det allmänna börsklimatet är hopp-  
ingivande. Att sprida ägandet därför att "alla andra" gör det eller därför att personalen pockar på det är kanske inte de lämpligaste av tillfällena, därför att en inställning av att det är en normal rättighet att bli ägare då kan växa sig stark på bekostnad av en inställning där medägandet ses som en förmån. De anställda har hittills vanligtvis blivit medägare på förmånligare villkor än andra aktieägare.

Ägarspridning som ett sätt att skaffa kapital till ett bolag med problem eller för att avlasta de gamla ägarna ett bekymmer har sällan fört något gott med sig, visar litteraturen. Jobben kanske har räddats – men oftast bara för en tid och till priset av stora uppoffringar från de anställda. Bradley & Gelb (1983) förefaller ha slagit in på en farlig väg, när de rekommenderar en spridning av ägandet till de anställda i nedläggningshotade företag som ett industripolitiskt instrument.

## Hur stor andel skall personalen äga?

En svala gör ingen sommar och en eller annan aktie i en del anställdas bankfack ger inte heller några positiva effekter. Om man väljer att låta de anställda själva avgöra om de vill bli medägare eller ej, är det viktigt att villkoren utformas så att en inte alltför obetydlig andel av personalen finner erbjudandet attraktivt och så att den individuella tilldelningen inte blir så liten att innehavet blir ointressant. Å andra sidan bör ingen frestas att satsa så mycket att den privata ekonomin råkar i kris, om förvärvet skulle ge ett sämre utfall än vad som utmålats i erbjudandet.

Hur stor andel av bolaget bör personalen äga? Uppfattningarna i fallstudierna har gått isär, vilket Handelsbanks- och Pronatorfallen belyser.

I Sverige är det fortfarande tillåtet att ge ut aktier med olika rösträtt. Därför behöver innehavet, mätt som andel av kapitalet och som andel av röstetalet inte sammanfalla. Om avsikten bakom ägarspridningen i första hand är att ge personalen ekonomiska belöningar finns det sätt att sprida ägandet eller ett potentiellt ägande som inte samtidigt leder till en ökning av inflytandet, till exempel via röstsvaga B-aktier eller optioner och konvertibler gällande sådana. De senare kan också kombineras med återköpsavtal, för att säkerställa att belöningen materialiseras som planerat. Optioner och konvertibler har ofta utnyttjats som skattemässigt billiga utvägar att belöna företagsledaren. En ytterligare fördel har varit att företagsledarens privatekonomiska risktagande blivit lägre, än om han hade förvärvat aktier. Samma resonemang kan tillämpas beträffande belöningar till övrig personal.

Aktiebolagslagen och skattelagstiftningen innehåller en rad gränser beträffande andel av kapital och röster som har betydelse för ägarnas rättigheter och skyldigheter. Dessa gränser bör beaktas vid vidgningen av ägarkretsen. Några av de viktigaste gäller:

- Rätten till koncernbidrag. Så länge moderbolagets ägarandel är över 90 procent kan koncernbidrag (överföring av vinstmedel) ges mellan moder- och dotterbolag och vice versa.
- Rätt till inlösen. Har moderbolaget, självt eller tillsammans med ett dotterbolag, mer än 90 procent av kapital och röster kan majoritetsaktieägarna påkalla inlösen, det vill säga tvinga minoriteten att sälja sina aktier. Men minoritetsaktieägarna kan också kräva att få sina aktier inlösta.
- Rätt att få minoritetsrevisor utsedd, rätt att få särskild granskning av bolagets räkenskaper och förvaltning, rätt att begära tvångslikvidation av bolaget på grund av att en aktieägare missbrukat sitt inflytande till att framtinga en överträdelse av aktiebolagslagen eller bolagsordningen samt rätt att få beslut om ansvarsfrihet och

om fastställelse av balans- och resultaträkning uppskjutna, rätt att ställa krav på extra bolagsstämma och på viss vinstutdelning samt rätt att föra talan om skadestånd mot styrelseledamot, VD, revisor eller aktieägare tillkommer minoritetsägare med minst 10 procents ägarandel.

- Rätt att fatta beslut om ändring av bolagsordningen tillkommer som regel aktieägare som företräder mer än två tredjedelar av rösterna och kapitalet vid stämman.
- Tvång att följa reglerna för fåmansbolag. Ett bolag som till exempel ägs till mer än hälften av en krets på tio personer eller grupper av närstående personer är att betrakta som ett fåmansbolag. Det finns en mängd skatteregler som gäller bolag med en begränsad ägarkrets, så kallade fåmansbolag. Reglerna är avsedda att hindra att ägarna eller dem närstående personer tillskansar sig "obehöriga skatteförmåner", vilket innebär att bolaget inte beviljas avdrag för vissa kostnader, samtidigt som värdet av de motsvarande förmånerna tas upp till beskattning hos ägaren.
- Möjlighet att fatta beslut vid bolagsstämma. Som huvudregel gäller att den mening som stöds av företrädare för mer än hälften av de avgivna rösterna på stämman är stämmans beslut. Vid lika röstetal avgör stämмоordföranden.
- Rätt att närvara vid bolagsstämman har den som har minst en aktie i det aktuella bolaget.

## Efter vilka principer skall tilldelning ske?

Skall alla anställda få lika tilldelning, skall den ledande personalen få större tilldelning eller skall enbart den ledande personalen komma i fråga?

I pilotskolans tankevärld är det enbart företagsledaren och hans närmaste som bör bli medägare och då ges möjlighet till substantiella innehav. Men att enbart vända sig till ledande personal förefaller ha blivit mindre vanligt nu än

tidigare. Däremot förefaller principen om att ge ledande personal större tilldelning än övriga anställda vara väl förankrad. De motiv till detta som framförs är bland andra, dels att den ledande personalens agerande spelar en mycket betydelsfull roll för bolagets framgång eller misslyckande och det därför är mer angeläget att engagera just den, dels att den privata ekonomin hos denna kategori personer tillåter dem att göra större satsningar än andra personalkategorier.

Den lagstiftning som Leo-affären gav upphov till (lag 1987:464 om vissa riktade emissioner i aktiemarknadsbolag m.m.) omfattar bara bolag på börsens A1-, A2- och OTC-listor och gäller hur emissionsbeslut skall fattas i dotterbolag, inte innehållet i beslutet. Aktiespararnas Riksförbund anser dock att stora skillnader i tilldelning mellan olika personalkategorier inte bör förekomma. De skillnader som kan tolereras måste motiveras med skillnader i lön.

## Skall personalen vara representerad i styrelsen som ägare?

Uppfattningarna om det lämpliga i att ha personalen som ägare representerad i styrelsen har gått isär bland de studerade bolagen. Invändningarna kan vara att de anställda har en för liten ägarandel, att styrelsen skulle bli för stor och därmed mindre beslutsfäbig och att de anställda redan finns representerade via fackliga företrädare. Argumenten för kan vara att de anställda har satsat mycket riskkapital, de är stora ägare, att om de anställda verkligen skall engageras i verksamheten deras rätt att utöva inflytande över den måste erkännas och att det inte alls är nödvändigt att anställda har olika representanter för de fackliga och för de ägarmässiga intressena. Handelsbanksfallet visar en lösning av den senare frågan. BPA-fallet visar att det inte är nödvändigt att tillsätta de anställdas "ägarplats" med en person ur deras egna led, ett så kallat "styrelseproffs" kan mycket väl väljas.

## På vilket sätt skall ägandet spridas?

Fallen har visat att ägande kan spridas på många sätt. De olika sätten har sina för- och nackdelar med hänsyn till skatteregler, risknivåer et cetera. Konvertiblernas stora popularitet har ju berott på att de anställda med en begränsad insats av kapital och med en låg risknivå kunnat skörda avsevärda förmögenhetsökningar. En analys av olika alternativs konsekvenser för de anställda och för existerande ägare bör göras, innan valet träffas.

Väljs spridning genom nyemission, utgivande av konvertibler eller teckningsoptioner inträder vissa utspädnings-effekter. I de senare fallen blir de anställda medägare – om de vill bli det – med viss tidsfördröjning. Väljs spridning via försäljning av redan emitterade aktier eller köpoptioner på sådana måste en lämplig partner hittas, eftersom svenska aktiebolag inte får äga sina egna aktier. Fallen har visat att det kan vara förenat med vissa svårigheter att finna en sådan partner, i synnerhet som transaktioner med ”närstående” bolag ifrågasätts ur mutaspekten.

## Hur skall medägandet finansieras?

Skall förvärven betalas av de anställda själva, med eller utan hjälp från bolaget eller skall de finansieras via ett vinstdelningssystem är huvudfrågan. Väljer man det förstnämnda kommer med säkerhet inte alla anställda att bli medägare. I gengäld kanske de anställda som väljer att gå med blir mer intresserade av att vara ägare än många som inte haft valfrihet.

Väljer man att finansiera de anställdas innehav via ett vinstdelningssystem, tornar en rad praktiska problem upp sig. Till exempel:

*Vilken enhets vinst skall vara avsättningsgrundande?* I de tre studerade bolagen med vinstdelningssystem har man valt koncernens vinst till grund. Koncernsammanhållningen har

ansetts viktigare än motivationsaspekten, kopplingen till den enskilde anställdes ansträngningar.

*Hur skall avsättningsgrundande vinst definieras?* Oftast utgår man från den bokföringsmässiga vinsten enligt resultaträkningen, men justerar denna på olika sätt, till exempel för extraordinära kostnader och intäkter, för bokslutsdispositioner med mera.

Fallen visar tre principer för att beräkna avsättningsgrundande vinst, men det finns givetvis fler. Det kan antas att Handelsbankens princip för beräkning, att utgå från ett merresultat, är mer tilltalande för aktieägarna än Åkermans princip, att en fast andel av vinsten, oavsett dess nivå, skall avsättas. Tanken är ju att de anställda skall belönas för att de utfört en "extra" prestation. Om det anses för svårt att försöka definiera vad som utgör ett merresultat, bör det ändå vara möjligt att fastlägga en viss miniminivå som måste fyllas innan de anställda får sin andel av vinsten. Den kan uttryckas som ett avkastningskrav som man gör i exempelvis Volvo.

*Avsättningens storlek.* Avsättningen brukar definieras som en viss procentandel av den avsättningsgrundande vinsten. I en del bolag finns spärregler som dels hindrar att alltför små belopp avsätts, eftersom administrationen av dem skulle bli alltför kostsam, dels hindrar att "allt för höga" belopp avsätts till de anställda, antingen i form av absoluta tak eller i form av tak, relaterade till utdelningens storlek. Det senare kan kanske vara ett sätt att hålla övriga aktieägare nöjda och se till att utdelningshöjningar inte bromsas av de anställdas representanter. Logiken bakom en absolut maximumgräns är däremot mindre lätt att genomskåda. Kanske bygger regeln på tanken att de anställda inte skall få dela vinsterna fullt ut, när de inte delar förlusterna fullt ut?

Det förefaller vanligt att bolagen låter de sociala avgifterna på den uppskjutna vinstandelen belasta vinstandelssumman. Skall avgiften till löntagarfonderna också tas ut den vägen? Så gör man exempelvis i Volvo.



*Hur skall andelarna fördelas mellan de anställda?* I exempelvis Handelsbanken har man valt att låta den arbetade tiden vara underlag för andelsberäkningen. Den som arbetat heltid, får en full andel. I Volvo har man istället valt att utgå från lönen, men satt en övre gräns vid 4,5 basbelopp, där man får full andel. I Åkermans utgår man också från lönen, men har en reduktionsfaktor för nyanställda. Vilket system man än väljer kommer alltid någon att känna sig orättvist behandlad. Beräkningsgrunden bör dock inte upplevas som orättvis av många anställda och den bör vara lätt att tillämpa och förklara.

*Att bilda en stiftelse för förvaltning av de individuella andelarna.* Stiftelsen måste vara ett från det aktuella bolaget fristående ekonomiskt subjekt, annars får bolaget inte göra avdrag för avsättningarna till den.

Stiftelsen måste ha stadgar. Vidare bör regler för dess placeringar utarbetas. Skall placeringsrätten vara helt fri eller skall olika inskränkningar i den göras? Den strängaste inskränkningen är att begränsa placeringarna till att gälla enbart det egna bolagets aktier.

Regler för hur andelarna skall utskiftas måste konstrueras. Skall det exempelvis vara tillåtet att låta ” mogna ” andelar stå kvar i fonden? Inom Volvo fann man att detta blev administrativt betungande och tog bort den rättigheten.

Administrationen av andelarna, inklusive att informera andelshavarna, blir snabbt omfattande. Inom Åkermans har man ändå valt att sköta den uppgiften internt, medan Volvo har låtit en bank sköta en stor del av den.

**Please, note location of nearest exit!**

Tidigare har vikten av att fatta ett överlagt beslut i ägarspridningsfrågor betonats. Kalkyler under olika antaganden bör göras. Givetvis bör de lokala facken engageras på ett tidigt stadium.

Hotellgäster uppmanas att ta reda på var nödutgångarna är belägna, så att de kan komma ut snabbt om så skulle behövas. Att i förväg planera för att ta sig ur en hotande situation kan löna sig också i affärsverksamhet, annars är risken stor att man låses fast i ett så kallat överlevande misslyckande (Persson, 1979). Ett överlevande misslyckande är en olönsam verksamhet, som ändå inte avvecklas. Om nu vinstdelningssystemet visar sig inte fungera som avsett eller om bolagets situation förändras radikalt, så att de premisser varpå beslutet om inrättandet fattades inte gäller längre, är det en fördel om det från början har formulerats regler för när och hur vinstdelningssystemet skall avvecklas.

Del IV  
Ägarspridning ur ett  
vidare perspektiv



## 14. Effekter på samhället

Hittills har resonemanget rört sig på företagsnivå. Men eftersom ägarspridning till anställda förefaller bli en allt vanligare företeelse, både i Sverige och utomlands, är det troligt att följdverkningar av den kommer till synes i ekonomin i stort. I detta avsnitt lyfts blickarna från det enskilda bolaget till det omgivande samhället och till några tänkbara konsekvenser av en utbredd spridning av ägandet till anställda.

Det ställs i vissa amerikanska skrifter stora förväntningar på att vinstdelning och medägande skall demokratisera och revitalisera kapitalismen. (Kelso & Kelso, 1986, Copeman, Moore & Arrowsmith, 1984.) Argumenteringen för saken förefaller ofta sakna såväl teoretiskt som empiriskt stöd (Blasi, 1988), med undantag för Weitzmans arbete (1984).

### Ägarspridning, sparande och investeringar

Kan medägande inverka positivt på sparandet och investeringarna? Hushållssparandet i Sverige har sjunkit, vilket oroar en del ekonomer (se till exempel det socialdemokratiska 90-talsprogrammet, s. 246 ff). Medägande som bygger på fondering av vinstmedel innebär dock ett sparande som kan uppgå till väsentliga belopp.

Kan bolagens investeringar påverkas nämnvärt av medägandet? Det är knappast troligt. Kapitalförsörjningsmotivet har spelat en mycket underordnad roll, när det gäller besluten att sprida ägandet till anställda och de summor det oftast varit tal om har inte varit stora i jämförelse med vad som dragits in via emissioner till marknaden. Om investeringar i realkapital blivit eftersatta har det berott på att andra alternativ varit mer lönsamma.

## Ägarspridning och facket

I kapitel 2 presenterades i korthet några fackliga invändningar mot medägande och vinstdelning. Invändningarna mot medägande var främst att de anställda bands hårdare till sina respektive företag, vilket både innebar en ekonomisk risk för dem själva och en stötesten för den fackliga kampen.

Medägande kan upplevas som ett hot mot i första hand det centrala facket på kollektivsidan, därför att de lokala facken ofta har en annan syn på medägande än den centrala organisationen. Medägande har flera positiva sidor ur lokal synvinkel. De anställda kan berikas. De lokala facken kan få ökad makt, därför att deras representanter sitter i styrelsen för en eventuell vinstdelningsstiftelse och i företagets styrelse i kraft av både fackligt och ägarmässigt mandat.

Det stora spöket för den fackliga rörelsen är kanske att medägandet skall ge upphov till, som man säger i Finland, "folkkapitalism", det vill säga till ändrade värderingar. Den traditionellt antagna antagonismen mellan arbete och kapital skulle försvinna och mer ägarmässiga aspekter läggas på verksamheten och verksamhetens kostnader, inklusive lönerna. I förlängningen skulle dessutom det marknadsekonomiska systemets legitimitet kunna stärkas.

Det måste vara oroande tecken, när fackliga företrädare i SSAB ger sig in i debatten om priset på företagets aktier vid utförsäljningen, istället för att som rekommenderat inta en neutral hållning, eller när majoriteten personer med fackliga uppdrag inom LO, TCO, SACO/SR i en Sifo-enkät på en fråga om hur löntagarna bäst bör öka sitt ägande i ett enskilt företag, säger sig föredra enskilt ägda aktier eller andelar, (59 procent av de svarande) framför fackligt ägande eller löntagarfonder, (24 procent av de svarande), ( DI 22/4 respektive 2/6 1989).

## Medägande och rörligheten på arbetsmarknaden

Medägande både förväntas och tycks leda till ett ökat engagemang i bolaget hos den anställda. Detta kan i sin tur medföra en minskad benägenhet att söka sig bort från det bolag i vilket man är medägare, åtminstone så länge det går bra och kursen på dess aktier utvecklas positivt. Om detta vore riktigt skulle alltså framgångsrika bolag med ägarspridning kunna räkna med en lägre personalomsättning än mindre framgångsrika, samtidigt som man skulle få lättare att rekrytera ny personal. Anställda i bolag utan medägande, eller bolag som visade en dålig ekonomisk utveckling skulle istället få relativt svårare att behålla sin personal och att nyrekrytera.

## Medägande och löner

Den solidariska lönepolitiken säges vara hotad av i första hand vinstdelning, men också av medägande. Men det förefaller knappast som om fackrepresentanterna på det lokala planet skulle uppfatta det så. Frågor om löner, har det sagts i fallstudierna, behandlas i ett eget forum och ägarfrågor i ett annat. Medägandet betraktas inte som en lönefråga och det vore heller inte möjligt att försöka behandla det som en sådan.

Däremot kan det vara intressant att notera att den som flyttat från ett företag med vinstdelning till ett utan vinstdelning i vissa fall krävt kompensation av den nye arbetsgivaren för bortfallet av vinstdelningsmedel. Medägande kan möjligen sägas vara en belöningsfråga, på samma sätt som "fringe benefits" är det.

Kommer också medägande att utlösa liknande kompensationskrav, så att den som flyttar från ett bolag med ägarspridning av sin nye arbetsgivare också kräver medägarskap?

## Medägande och entreprenöranda

Såväl Skytt & Åsbrink som på senare tid Grubel har kritiserat vinstdelningssystem för bristande symmetri. (Skytt & Åsbrink, 1952, Grubel, 1987.) De anställda får del i vinsterna, men inte i förlusterna. Detta skulle kunna verka dämpande på entreprenörandan, hävdar Grubel. Entreprenören får dela med sig av framgångens vinster, men inte av misslyckandets förluster.

Medägande är inte beskaffat på det sättet. Där tar anställda samma risk som övriga ägare. Huruvida detta skall anses positivt eller negativt beror på vems perspektiv som anläggs.

Medägarskap och risktagande har också andra sidor. Blir en företagsledare som har stort aktieinnehav i det bolag där han är anställd och vars övriga personal också är medägare mer eller mindre benägen att ta risker i verksamheten än annars? Enligt pilotskolans tänkesätt skulle han bli mer intresserad av att skapa förmögenhetstillväxt än av att göra sin position så trygg som möjligt. Frågan är om han blir mer benägen att ta risker när han och hans medarbetares förmögenhet ligger i potten, än när enbart de utomstående aktieägarnas står på spel.

## Medägande – bara för det privata näringslivet?

En spridning av ägandet till de anställda har bara kunnat genomföras till dem som arbetar i det privata näringslivet. De anställda i den offentliga sektorn har stått utanför och det lär de troligen få fortsätta att göra under överskådlig framtid. En bolagisering, följd av en privatisering av många verksamheter inom den offentliga sektorn vore emellertid ett möjligt sätt att ge även dessa anställda en chans till medägande.

En av de stora skillnaderna mellan att arbeta i det privata näringslivet och att ha anställning inom den offentliga sektorn är det nästintill totala skyddet mot omvandling av



verksamheten den offentliganställda levat under och fortfarande lever under. I det privata näringslivet avvecklas, omvandlas och utvecklas bolagens verksamhet ständigt, vilket kan medföra såväl fördelar som nackdelar för dem som är verksamma inom denna sektor. Den negativa komponenten i omvandlingsförloppet, avvecklingen, har inneburit att många fått göra plågsamma omställningar, trots samhälleligt skyddsnet. Inom den offentliga sektorn har tvång-  
et till avveckling av verksamheten knappast fått någon genomslagskraft. Problemen har istället kunnat ackumuleras genom tillförsel av mer resurser. De diskussioner om behovet av omprioriteringar, som avveckling eufemistiskt kallas, som nu förs, har inte lett så långt att orden omsatts till handling.

Den största bördan, när det gäller att åstadkomma ekonomiskt framåtskridande har alltså fallit på de anställda i det privata näringslivet. De har inte fått högre löner i gemen än de anställda i den skyddade offentliga sektorn. Medägande kan ses som ett sätt att ge de näringslivsanställda som grupp en del av det samhälleliga merresultat de producerar.



# Litteratur

- Alchian, A. A. & Demsetz, D. (1972) "Production, Information Costs and Economic Organization" i *American Economic Review*, s 777–795.
- Barnard, C. (1938) *The Functions of the Executive*. New York.
- Baumol, W.I. (1967) *Business Behavior, Value and Growth*. New York.
- Bell, D.W. & Hanson C.D. (1987) *Profit Sharing and Profitability. How Profit Sharing Promotes Business Success*. Worchester.
- Bergström, C. & Rydqvist, K. (1989) "Ägarkoncentration i börsnoterade företag" i *Ekonomisk Debatt*, s 96–105.
- Berle, A.A. & Means, G.C. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, New York.
- Bhagat, S., Brickley, S.A. & Lease, R.C. (1985) "Incentive Effects of Stock Purchase Plans" i *Journal of Financial Economics*, s 195–215.
- Bjuggren, P.-O. (1989) *Ägarstruktur och effektivitet i svenska storföretag 1950–1985*. Södra Sandby (stenciler).
- Blanchflower, D.G. & Oswald, J.O. (1988) "Profit Related Pay: Prose Discovered?" i *Economic Journal*, s 720–730.
- Blasi, J. (1988) *Employee Ownership: Revolution or Ripoff?* Cambridge Mass.
- Bradley, K & Gelb, A. (1983) *Worker Capitalism: The New Industrial Relations*. Cambridge Mass.
- Brickley, J.A., Bhagat, S. & Lease, R.C. (1985) "The Impact of Long-Range Management Incentive Compensation Plans on Shareholder Wealth" i *Journal of Accounting and Economics*, s 115–129.
- Conte, M.A. & Svejnar, J. (1988) "Productivity Effects of Worker Participation in Management, Profit-Sharing, Worker Ownership of Assets and Unionization in US Firms" i *International Journal of Industrial Organization*, s 139–151.
- Copeman, G. (1989) *International Employee Share Ownership: Why, How, Where?* Genève.
- Copeman, G. , Moore, P. & Arrowsmith, S. (1984) *Shared Ownership. How to Use Capital Incentives to Sustain Business Growth*. Hants.
- Demsetz, H. & Lehn, K. (1985) "The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences" i *Journal of Political Economy*, s 1155–1177.
- Demski, J.S. & Feltham, G.A. (1978) "Economic Incentives in Budgetary Control Systems" i *The Accounting Review*, s 336–359.

- Dewe, P., Dunn, S. & Richardson, R. (1988) "Employee Share Option Schemes: Why Workers Are Attracted to Them" i *British Journal of Industrial Relations*, s 1–20.
- Ehrenberg, R.G. & Milkovich, G.T. (1987) *Compensation and Firm Performance*. NBER Working Paper 2145, Cambridge, Mass.
- Estrin, S., Grout, P. & Wadhvani, S. (1987) "Profit Sharing and Employee Share Ownership" i *Economic Policy*, s 13–62.
- Fama, E. (1980) "Agency Problems and the Theory of the Firm" i *Journal of Political Economy*, s 288–307.
- FitzRoy, F.R. & Kraft, K. (1987) "Profitability and Profit-sharing" i *The Journal of Industrial Economics*, s 113–130.
- Fogarty, M. & White, M. (1988) *Share Schemes – as Workers See Them*. London.
- "The Foolish Rush to ESOPs". *Fortune*, September 1989, s 89–92.
- Företagarförbundet, *Kan man äga sitt jobb?* Stockholm.
- Galbraith, J.K. (1967) *The New Industrial State*. Boston.
- Gellerman, S.W. (1971) *Ledning, arbete, motiv. Management by Motivation*. Stockholm.
- Goldstein, S.G. (1978) "Employee Share Ownership and Motivation" i *Journal of Industrial Relations*, s 311–330.
- Grubel, H.G. (1987) "Capitalism Needs Risk-, Not Profit-Sharing" i *Kyklos*, s 163–175.
- Harris, M. & Raviv, A. (1979) "Optimal Incentive Contracts with Imperfect Information" i *Journal of Economic Theory*, s 231–259.
- Hedlund, G. et al. (1985) *Institutioner som ägare. Förvaltare? Industri- alister? Klippare?* Stockholm.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*. New York.
- Hirschman, A.O. (1970) *Exit, Voice and Loyalty*. London.
- Hägg, I., red. (1987) *Att äga stora företag*. Stockholm.
- Jansson, S. & Hellmark, A.B. eds. (1986) *Labor-Owned Firms and Workers' Cooperatives*. Aldershot.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" i *Journal of Financial Economics*, s 305–360.
- Kelso, L. & Kelso, P.H. (1986) *Democracy and Economic Power. Extending the ESOP Revolution*. Cambridge Mass.
- Larner, R.J. (1970) *Management Control and the Large Corporation*. New York.
- Lawler, E.E. "Job Design and Employee Motivation" i Vroom & Deci, 1970.
- Lindqvist, L. & Westenholz, A. red. (1987) *Medarbetarägda företag i Norden. Historisk parentes eller framtida möjlighet?* Köpenhamn.
- Long, R.J. (1978) "The Relative Effects of Share Ownership vs. Control on Job Attitudes in an Employee-Owned Company" i *Human Relations*, s 753–763.

- Long, R.J. (1978) "The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Employee Job Attitudes, and Organizational Performance: A Tentative Framework and Empirical Findings" i *Human Relations*, s 29–48.
- Long, R.J. (1981) "The Effects of Formal Employee Participation in Ownership and Decision Making on Perceived and Desired Patterns of Organizational Influence: A Longitudinal Study" i *Human Relations*, s 847–876.
- Long, R.J. (1982) "Worker Ownership and Job Attitudes: A Field Study" i *Industrial Relations*, s 196–215.
- March, J.G & Simon, H.A. (1958) *Organizations*. New York.
- Marris, R. (1964) *The Economic Theory of Managerial Capitalism*. New York.
- Marsh, T.R. & McAllister, D.E. (1981) "ESOPs Tables: A Survey of Companies with Employee Stock Ownership Plans" i *Journal of Corporation Law*, s 551–623.
- Masson, R.T. (1971) "Executive Motivations, Earnings, and Consequent Equity Performance" i *Journal of Political Economy*, s 1278–1292.
- Metallarbetareförbundet, (1988) *Vi rör, de styr. Metalls syn på ekonomisk styrning och på myten om att vi alla sitter i samma båt*. Stockholm.
- Morck, R., Shleifer, A. & Vishny, R.V. (1981) "Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis" i *Journal of Financial Economics*, s 293–315.
- O'Toole, J. (1979) "The Uneven Record of Employee Ownership" i *Harvard Business Review*, s 185–197.
- Palmer, J. (1973) "The Profit Performance Effect of the Separation of Ownership from Control in Large US Industrial Corporations" i *Bell Journal of Economics and Management Science*, s 292–303.
- Poole, M. (1988) "Factors Affecting the Development of Employee Financial Participation in Contemporary Britain; Evidence from a National Survey" i *British Journal of Industrial Relations*, s 21–36.
- Persson, B. red. (1979) *Surviving Failures. Patterns and Causes of Project Mismanagement*. Stockholm.
- Peterson, C. (1984) *Äganderätt, avtalsfrihet och fördelning av företagens vinster. Vinstandelssystemet i svensk 1800-talsdebatt*. Stockholm.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence*. New York. Sv övers 1983: *På jakt efter mästerskapet*, Stockholm.
- Remus, A. (1983) "Financial Participation of Employees: An Attempted Classification and Major Trends" i *International Labour Review*, s 1–21.
- Richardson, R. & Nejad, A. (1986) "Employee Share Ownership Schemes in the UK – An Evaluation" i *British Journal of Industrial Relations*, s 233–250.

- Ross, S.A. (1973) "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem" i *American Economic Review*, s 134–139.
- "The Rush to ESOPs: Are They Good for You?" *Business Week*, maj 1989, s 56–63.
- Russell, R. (1985) *Sharing Ownership in the Workplace*. New York.
- Sandström, S. (1989) *Spridning av ägande till de anställda – en översikt*. Stockholm (stencil).
- Shleifer, A. & Vishny, R.W. (1986) "Large Shareholders and Corporate Control" i *Journal of Political Economy*, s 461–488.
- Skandinaviska Enskilda Banken, *Stora Pilotskolan*. Stockholm.
- Skytt, T. & Åsbrink, S.H. (1952) *Vinstdelning och vinstandelssystem*. Stockholm.
- Skinner, B.F. (1971) *Beyond Freedom and Dignity*. New York.
- Sköldebrand, B. (1988) *Anställd och ägare – konvertibler*. Stockholm.
- SOU 1989:38 *Ägande och inflytande i svenskt näringsliv*. Stockholm.
- Tehrani, H. & Waagelein, J.F. (1985) "Market Reactions to Short-term Executive Compensation Plan Adoption" i *Journal of Accounting and Economics*, s 131–144.
- Weiss, A. (1987) *Incentives and Worker Behavior: Some Evidence*. NBER Working Paper 2194, Cambridge, Mass.
- Weitzman, M. (1984) *The Share Economy. Conquering Stagflation*. Cambridge Mass.
- Williamson, O.E. (1964) *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.
- Wredén, Å. (1976) *Kapital till de anställda? En studie av vinstdelning och löntagarfonder*. Stockholm.
- Wright, V. (1986) "Does Profit-Sharing Improve Performance?" i *Personnel Management*, s 16–50.
- Vroom, V.H. & Deci, E. eds. (1970) *Management and Motivation*. Harmondsworth.
- 90-tals programmet – *En debattbok om arbetarrörelsens viktigaste frågor under 90-talet*. Stockholm 1989.



# Anställda ägare

I början av 1970-talet införde Handelsbanken ett system för vinstdelning och ägarspridning till de anställda. Det har lett till en betydande förmögenhetsuppbyggnad och givit de anställda ett ökat inflytande, eftersom de blivit storägare i banken.

Under 1980-talet har många andra börsbolag med varierande framgång prövat olika tillvägagångssätt för att sprida ägandet till medarbetarna. I *Anställda ägare* presenteras fem metoder för spridning av ägandet till anställda. De företag som stått modell är **Åkermans, Handelsbanken, Volvo, Pronator** och **BPA**. Motiven för och historiken bakom ägarspridningen belyses och dess följdverkningar för anställda, företagsledning och tidigare ägare analyseras. Några av de frågor som ställts i boken är:

- Skapar de anställdas medägarande ett ökat engagemang i det dagliga arbetet och i företaget som helhet? Påverkas produktivitet och lojalitet?
- Hur påverkas lönekraven?
- Medför spridning av ägandet till de anställda att gränserna mellan ägare, fack och företagsledning suddas ut?
- Vilka är för- och nackdelarna hos olika spridningsmodeller?
- Skapar spridning av ägandet till anställda i det privata näringslivet motsättningar mellan olika grupper av anställda?

**Barbro Anell** är docent i företagsekonomi och knuten till SNS.

**SNS**  
FÖRLAG

ISBN 91-7150-359-5



9 789171 503596