



# Chefens lön

Mars 2013

Lena Granqvist  
Håkan Regné

Omslag: Carin arbetar som chef inom Nordea och är utbildad socionom och medlem i Akademikerförbundet SSR. Carin har tidigare varit verksam i både kommunal och statlig sektor och menar att utbildningen varit en viktigt möjliggörare för hennes karriär samt den löneutveckling som det också gett. Att utvecklas i arbetslivet är en förutsättning för att klara av de krav som en ständigt förändrande värld ställer och att lönen utvecklas i takt med insatser och utveckling i arbetslivet är förstås betydelsefullt, säger Carin Gästgivar.

Foto: Kalle Assbring

# Chefens lön

Lena Granqvist och Håkan Regnér

## **Chefens lön**

Lena Granqvist och Håkan Regnér  
Citera gärna ur skriften, men ange källa

© Lena Granqvist, Håkan Regnér och Saco 2013  
Grafisk form Pangea design  
Original Acorn Reklam & Design  
Papper Scandia 2000 naturvit  
Tryckeri M.E. Produkter, 2013  
Upplaga 2 000 ex

ISBN 978-91-87146-81-7  
[www.saco.se](http://www.saco.se)

# Förord

De högsta chefernas löner och bonusar är något som ofta diskuteras offentligt. Men merparten av alla chefer omfattas inte av bonussystem. Istället har de lön precis som medarbetare som inte är chefer. Hur mycket tjänar då en chef relativt övriga medarbetare? Och vad är det egentligen som påverkar lönen?

Sacoekonomerna Håkan Regné och Lena Granqvist har fördjupat sig i dessa frågor och redovisar här en studie om chefs lönen. Grovt visar deras studier på en chefslönepremie för akademiker på omkring trettio procent, detta är alla chefslöner jämförda med alla icke chefs löner.

Den stora frågan är om detta är mycket eller lite? Står chefs lönen i paritet med ansvar och krav?

För akademiker som ofta återfinns som experter och specialister i företag och organisationer är dessa frågor särskilt intressanta. Genom sina anställningar kan akademikerna ha höga löner även utan att vara chef.

Med den här studien har Saco för första gången granskat chefslönepremien för landets akademiker. Och det är väldigt nyttiga siffror. Att ha en tydlig referenspunkt inför lönesamtalen kommer att vara till stor hjälp för alla som står inför möjligheten att bli chefer.

Vi har det senaste året trappat upp vår satsning på chef- och ledarskapsområdet. Den här rapporten är en del i det arbetet och Saco kommer fortsätta att leverera nytta och stöd till förbundens 140 000 chefsmedlemmar.

*Göran Arrius*

# Innehåll

1. Inledning	10
2. Chefens lön - några utgångspunkter	13
3. Data och beräkningsmetoder	21
4. Chefslönepremier	27
5. Avslutande kommentarer	33
Litteratur	35
Appendix	37

# Sammanfattning

I rapporten används data över akademiker från Sacoförbundens löneenkäter år 2011 för 150 000 Sacomedlemmar av vilka 30 000 är chefer. I rapporten beräknas den så kallade *chefslönepremien* som kan tolkas som arbetsgivarnas ekonomiska värdering av chefskapet, eller sett ur individens perspektiv som den privatekonomiska betydelsen av att vara chef. Chefslönepremien är ett relativt mått och beräknas som den genomsnittliga löneskillnaden mellan akademiker som är chefer och akademiker som inte är chefer, då hänsyn tagits till ett antal lönepåverkande faktorer. Chefslönepremien för de olika grupperna beror således på både lönen för chefsgruppen och lönen för jämförelsegruppen. Det betyder att premien kan vara lika stor i två sektorer samtidigt som lönenivåerna för både chefsgruppen och jämförelsegruppen är högre i den ena sektorn än i den andra.

## Huvudresultat:

Chefslönepremien uppgår till cirka 30 procent, vilket motsvarar en löneskillnad på ungefär 10 500 kronor räknat på genomsnittslönen för icke-cheferna (35 500 kronor).

Resultaten är rensade från inflytandet av skillnader i könssammansättning, förekomst av deltidsarbete, arbetsmarknadssektor, lönesamtal, arbetslivserfarenhet och medlemsförbund. I urvalet är chefernas genomsnittliga månadslön ungefär 17 500 kronor högre än månadslönen för övriga medarbetare. Men analyserna visar att denna skillnad i medellön inte enbart beror på själva chefskapet. Cheferna har bland annat i genomsnitt längre arbetslivserfarenhet, och arbetar i privat sektor i större utsträckning än icke-cheferna.

## Sektorer:

Resultaten från separata analyser över sektorer visar att chefslönepremien är 30 procent i kommunal sektor, 32 procent i statlig sektor och 28 procent

i privat sektor. Premien är ett relativt mått och säger inget om de absoluta lönenivåerna i de olika sektorerna, bara om skillnaden mellan att vara chef jämfört med att inte vara chef. De genomsnittliga lönenivåerna i privat sektor är ändå absolut sett högre för både chefer och icke-chefer än för motsvarande grupper i statlig och kommunal sektor.

Den beräknade chefslönepremien är ett genomsnitt för hela urvalet. Det är dock tänkbart att den kan variera över lönefördelningen på så sätt att genomsnittet döljer att premien kan vara olika stor för dem med låga löner och dem med höga löner. Analyser av hur premien varierar över lönefördelningen visar en stigande profil i privat och kommunal sektor. Det betyder att chefslönepremien är större ju högre upp i lönefördelningen man kommer. I statlig sektor är profilen nästan platt, vilket betyder att premien är lika stor för dem med låga löner och dem med höga löner.

## Kvinnor och män:

Kvinnors chefslönepremie är i genomsnitt 28 procent, och mäns 31 procent. Det betyder att det relativt sett lönar sig bättre för män än för kvinnor att vara chef jämfört med att inte vara chef. I privat sektor är chefslönepremien för kvinnor 25 procent och 30 procent för män. I kommunal sektor är premien 28 procent för kvinnor och 34 för män. I statlig sektor är skillnaden mellan könen mindre. Kvinnornas chefslönepremie är 33 procent och männens 31 procent. Det betyder inte att kvinnor som är chefer har högre lön än män som är chefer, utan att skillnaden mellan att vara chef eller inte är något större för kvinnor än för män.

Chefslönepremien ökar över lönefördelningen för både kvinnor och män. Men det finns skillnader mellan könen. För män lönar sig chefskapet bättre än för kvinnor både i botten och toppen av lönefördelningen. Skillnaden mellan kvinnors och mäns chefslönepremier är störst högst uppe i lönefördelningen. I den nittionde percentilen, där 90 procent av urvalet har lägre lön och 10 procent har högre lön, är kvinnornas premie 38 procent, medan männens är 42 procent. Det förklaras troligen av att andelen högre chefer är större bland män än bland kvinnor ju högre upp i lönefördelningen man kommer. I mitten av fördelningen finns det inga skillnader mellan kvinnor och män i hur chefskapet lönar sig relativt icke-chefer.

## Chefslönepremiens storlek:

Det bör påpekas att den beräknade chefslönepremien utgör ett genomsnitt för en stor grupp chefer med varierande erfarenheter och arbetsuppgifter.



Den säger inget om hur chefer på olika nivåer belönas eller vilket lönepåslag en akademiker kan vänta sig i sitt första chefsuppdrag. Däremot kan det ge en uppfattning om hur en akademikers chefskap belönas idag. Ett sätt att bedöma och jämföra chefslönepremiens storlek är att sätta den i relation till den så kallade *universitetslönepremien*. År 2009 uppgick den beräknade löneskillnaden mellan personer med en lång universitetsutbildning och personer med en gymnasieutbildning till ungefär 30 procent, då hänsyn tagits till skillnader som beror på kön, ålder och sektor (Granqvist och Regnér, 2011). *Det betyder att den genomsnittliga chefslönepremien för akademiker är på samma nivå som universitetslönepremien, det vill säga 30 procent.*

# Inledning

Ersättningarna till höga chefer i näringslivet och direktörer i statlig sektor får med jämna mellanrum stor medial uppmärksamhet. Finanskrisen satte fokus på bankchefernas löner i allmänhet och i synnerhet på de rörliga ersättningarna till chefer i bank- och finanssektorn. Det utvecklades till en bonusdebatt. Diskussionen nådde till och med riksdagen som år 2009 debatterade bonusreglerna i statliga bolag. Den svenska finansministern<sup>1</sup>, liksom de flesta oppositionspartierna<sup>2</sup>, har vid flera tillfällen kommenterat bonusar. Kärnan i debatten har varit frågan om nivåerna på löner och bonusar kan motiveras utifrån chefernas ansvar och arbetsinsatser.

Däremot diskuteras inte lika ofta löner, ansvar och arbetsvillkor för chefer på låg- och mellannivå. Deras löner sätts ofta med utgångspunkt från individuella bakgrundsfaktorer såsom kompetens och erfarenhet, precis som lönerna för övriga medarbetare. Skillnaden är att chefsersättningen också bör ta hänsyn till personal- och budgetansvar. Ersättningen ökar troligen med graden av ansvar och varierar sannolikt mellan verksamheter.

Syftet med denna rapport är att beräkna chefslönepremier för akademiker som är medlemmar i något av Sacos medlemsförbund. Chefslönepremier som är ett relativt mått är beräknad som den genomsnittliga löneskillnaden mellan akademiker som är chefer och akademiker som inte är chefer, då hänsyn tagits till ett antal lönepåverkande faktorer. Chefslönepremier för de olika grupperna beror således på både chefslönen för gruppen och lönen för jämförelsegruppen. Det betyder till exempel att chefslönepremier kan vara lika stor i två sektorer samtidigt som lönenivåerna för både chefsgruppen och jämförelsegruppen är högre i den ena sektorn än i den andra. Chefslönepremier kan tolkas som arbetsgivarnas ekonomiska värdering av chefskapet, eller ur individens perspektiv som den privatekonomiska betydelsen av att vara chef.

---

1 Se till exempel <http://www.dn.se/ekonomi/borg-varnar-for-hardare-bonusregler>.

2 Se till exempel <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=2703654>

Rapporten omfattar cirka 150 000 akademiker för år 2011. Cirka 20 procent av akademikerna i urvalet anger att de är chefer<sup>3</sup>. Premien beräknas på månadslöner och separat för kvinnor, män och för olika sektorer. För att få en uppfattning om variationen i den genomsnittliga premien granskas också om den varierar mellan personer i olika delar av lönefördelningen.

Alla chefer som ingår i beräkningarna är medlemmar i något av Sacos medlemsförbund (även de som inte är chefer är medlemmar i något medlemsförbund). Dessa chefer kan skilja sig i flera avseenden, förutom fackföreningsmedlemskapet, från chefer som inte är medlemmar i någon fackförening<sup>4</sup>. Skillnaderna går inte observera men deras medlemskap kan visa att de helt eller delvis stödjer fackföreningens uppfattningar om löner och arbetsliv. Många är medlemmar i ett fackförbund för att det ger viktig och värdefull information om yrket och arbetsmarknaden och stöd i chefsrollen. Därför förblir många medlemmar även när de gör chefskarriär inom yrket. Det kan också påverka synen på själva chefskapet. Samtidigt är det möjligt att det är främst chefer på lägre nivåer och mellannivåer som väljer att vara med i en fackförening. Det kan också finnas skillnader mellan sektorer i hur chefer på olika nivåer väljer att vara med i en fackförening. Dessa skillnader kan göra att chefslönepremien som beräknas för fackföreningsmedlemmar kan bli annorlunda än premien för alla chefer på den svenska arbetsmarknaden.

Vi känner inte till några tidigare studier av chefslönepremien för akademiker, vilket är ett motiv till att granska Sacodata. Ett annat motiv är att den svenska lönestrukturen har förändrats i flera avseenden under de senaste 15 åren. Bland annat har lönepremien för högskoleutbildning minskat sedan början av 2000-talet. Ett ytterligare skäl är att organisationerna blivit plattare. Många arbetstagare har numera självständiga arbeten med ansvar för både utförande och resultat. Arbetsgivaren kanske har tonat ned betydelsen av den traditionella chefsrollen, att styra och övervaka de anställda. Det är också möjligt att chefskapet roterar beroende på vilka expertkunskaper som behövs

3 Andelen chefer uppgår till drygt 30 procent av samtliga medlemmar.

4 Vi känner inte till någon studie om chefers fackliga organisationsgrad. Vissa paralleller kan möjligen göras från studier på övriga medarbetare. Albrecht m fl (2011) genomför analyser på svenska data för perioden 1968-2000 om förändringarna i lönespridningen är relaterade till förändringar i den fackliga organisationsgraden. De visar att mönstret i lönespridningen för tre grupper (LO, TCO/Saco och ingen facktillhörighet) har förändrats över den studerade perioden. Den mest slående förändringen sker mellan 1981 och 2000 i gruppen som inte tillhör en fackförening. År 2000 var sannolikheten att denna grupp bestod av högt utbildade män som jobbade i privat sektor mycket högre än år 1981. I början av perioden hade den icke-fackliga gruppen signifikant lägre lön än LO-medlemmarna och TCO/Saco-gruppen. I slutet av perioden hade den icke-fackliga gruppen gått förbi LO-gruppen. Löneskillnaden mellan den icke-fackliga gruppen och TCO/Saco-gruppen minskade klart under perioden.

i ett visst projekt. Det kan ha bidragit till att sudda ut chefsgränserna. En sådan utveckling kan påverka den relativa chefslönepremien.

Lönestrukturstatistiken som tas fram av Statistiska centralbyrån och Medlingsinstitutet är en datakälla för analyser av chefer<sup>5</sup>. Medlingsinstitutet (2010) visar att de genomsnittliga chefslönerna år 2009 varierade mellan 29 000 och 75 000 kronor beroende på bransch och nivå. Lönerna varierade också inom chefsgrupperna. I den högst betalda chefsgruppen (verkställande direktörer och verkschefer) tjänade män som låg i den 90:e percentilen av lönefördelningen (där 90 procent tjänar mindre och 10 procent mer) 4,3 gånger mer än män i den 10:e percentilen (där 10 procent tjänar mindre och 90 procent mer). För kvinnor i samma chefsgrupp var motsvarande siffra 3,5.

Beskrivningen ger värdefull information om lönenivåerna bland chefer. Men den säger inte något om vad en chef tjänar relativt medarbetare som inte är chefer, eller vilka faktorer som påverkar chefslönens nivå och utveckling. Chefslönepremien är intressant i synnerhet för personer som funderar på en chefskarriär. Men premien speglar också arbetsgivarens relativa värdering av chefskapet.

Rapporten är upplagd enligt följande. I nästa avsnitt diskuteras faktorer som kan förklara chefslöner och några resultat från studier av chefers ersättning. Avsnitt 3 presenterar data som används för att granska lönerna för chefer som är medlemmar i något av Sacos medlemsförbund och avsnitt 4 de beräknade chefslönepremierna. Avsnitt 5 ger några avslutande kommentarer.

---

5 Hensvik (2011) använder statistiken för att analysera om det finns ett samband mellan andelen chefer som är kvinnor och löneskillnader mellan kvinnor och män. Konjunkturinstitutet (2011) använder datamaterialet för att analysera chefslönegapet mellan kvinnor och män.

# Chefens lön - några utgångspunkter

Det finns en omfattande litteratur om chefslöner som spänner över flera ämnesområden. Detta avsnitt har inte för avsikt att belysa hela den litteraturen. Istället är syftet att ge en inblick i några grundläggande resonemang kring chefslöner, rörliga och fasta ersättningar, samt relationen mellan chefslöner och incitament till arbetsinsatser<sup>6</sup>. Diskussionerna om chefslöner utgår ofta från de högsta cheferna i verksamheten. Skälet till det är att problemen med att utforma ersättningar som påverkar incitamenten till arbete är tydligast på den nivån. Men lörens roll för arbetsinsatserna är lika central för chefer på lägre nivåer. Den högsta chefen har det yttersta ansvaret för verksamheten, direkt kontakt med styrelsen och har deras uppdrag att uppfylla ägarnas intressen. Vid problem är det den högsta chefen som får ta ansvaret och när det går bra kan den högsta chefen få en bonus. Den högsta chefens särskilda ställning innebär att lönen måste utformas som ett ersättningspaket som både ger en bastrygghet och incitament till arbete. Ersättningen ska även påverka arbetsinsatsen.

Granskningar av de högsta chefernas ersättningar brukar utgå från en så kallad *principal-agent-ansats*<sup>7</sup>. Principalen är ägarna/styrelsen och agenten är chefen. Chefen har ett informationsövertag gentemot ägarna/styrelsen. Endast chefen känner till sin arbetskapacitet, kontaktnät och förmåga att leda och inspirera. För styrelsen gäller det att få chefen att använda det övertaget för verksamhetens räkning och inte gynna sig själv. Ägarnas/styrelsens problem är att det är svårt att övervaka och utvärdera chefens arbetsinsatser. Tanken är att chefens ekonomiska ersättning ska vara utformad på ett sådant sätt att problemen med att övervaka och utvärdera chefens arbetsinsatser minskar i omfattning, samt att chefen får starka incitament att arbeta för att utveckla verksamheten.

6 Murphy (1999) presenterar de grundläggande modellerna för vd-löner och empiriska resultat.

7 Modellen är tillämpbar på alla förhållanden där en uppdragsgivare (principal) engagerar en annan person (agent) för att utföra arbetsuppgifter för sin räkning. Bergström (2012) ger en pedagogisk beskrivning av teorin.

Ett sätt att påverka chefs beteende är att koppla ersättningen till någon faktor som anses viktig för verksamheten. Vinster, resultat och aktiekursens utveckling är exempel på faktorer som kan kopplas till ersättningen. För att chefen ska ha rätt incitament kan ledningen låta en del av chefs lönen bero på utvecklingen av någon sådan faktor, och när den utvecklas positivt påverkas också chefs lönen positivt. Löneeffekten uteblir när utvecklingen är svag<sup>8</sup>.

Betydelsen av verksamhetens utveckling för lönen kan variera mellan exempelvis större och mindre företag. Ett skäl till det är att det kan vara svårt att utvärdera hur en enskild chefs prestationer i stora företag påverkar hela verksamhetens resultat. I mindre företag kan den kopplingen vara tydligare.

En chef kan vara mindre riskbenägen än vad styrelsen önskar<sup>9</sup>. För den typen av chef kan det uttrycka sig som en önskan om en stabil löneutveckling över tiden. Det betyder samtidigt att chefen blir tveksam till att fatta snabba beslut eftersom chefen övervärderar risken att beslutet går fel. Chefen vet också att om beslutet går fel kan det få negativa konsekvenser för möjligheterna att få andra jobb i såväl den egna branschen som i andra branscher. Det antas att en rörlig ersättning ger cheferna incitament att ta större risker än de skulle ha gjort utan en sådan ersättningsdel.

Alternativet till en rörlig ersättning är en relativt hög fast lön. Då ökar risken att chefen inte anstränger sig mer än minimikravet för att behålla jobbet. Chefen fokuserar på att hålla verksamheten flytande istället för att utveckla och förbättra. Tanken med den rörliga ersättningen är att den ska stärka incitamenten för utveckling och förmå chefen att satsa hårdare på samtliga arbetsuppgifter.

Men det finns också argument för att en fast chefslönestruktur kan ha positiv inverkan på arbetsinsatserna. En fast intern lönestruktur som alla känner till och som är kopplad till befordran kan göra att alla jobbar hårt för att få befordran. De som inte blir befordrade vet att det kanske kan bli deras tur nästa gång. Lönen blir högre för varje befordran och på varje nivå konkurrerar medarbetarna om nästa befordran. Fördelen med den typen av lönestruktur är att personer blir lojala mot företaget (stannar länge för att få en befordran) och arbetar hårt för att utveckla och förbättra verksamheten.

8 Bergström (2012) visar att de rörliga ersättningarna i den svenska finanssektorn i huvudsak baseras på kriterier såsom riskjusterat resultat, rörelseresultat och försäljning. Ungefär 60 procent av de anställda i sektorn omfattas av rörliga ersättningar. Ledningspersonal fick ungefär 40 procent som rörliga ersättningar. Sett över hela arbetsmarknaden uppgår andelen rörliga ersättningar till drygt 20 procent.

9 Cheferna kan skilja sig åt mellan sektorer. Chefer i offentlig sektor kanske är mindre riskbenägna än chefer i privat sektor. Chefer i frivilligorganisationer kan ha andra värderingar och drivas av andra mål än chefer i annan verksamhet. Den här typen av skillnader finns det sällan information om i data.

Lönestrukturen är utformad som en turnering där segraren i den sista kampen vinner vd-titeln och den högsta lönen (Lazear, 2009).

En fast lönestruktur av turneringstyp kommer troligen medföra att chefslönepremierna varierar med ålder. Det beror på att det tar tid att befordras till de högsta chefstjänsterna. Å andra sidan, en hög lön för äldre chefer kan också bero på att det krävs en relativt hög lön för att ge äldre chefer arbetsmotivation. De äldre cheferna har redan nått långt och därför kanske de väljer att inte anstränga sig lika hårt på jobbet. Yngre chefer behöver inte samma morot eftersom de ändå måste anstränga sig mer för att visa sin förmåga och bli beförade.

Turneringsansatsen kan också förklara väldigt stora löneskillnader mellan chefer. De högsta chefernas löner kan tillåtas vara avsevärt högre än vad som motiveras av arbetsinsatsen eftersom lönen sänder signaler till medarbetare och chefer på lägre nivåer. Det kan till och med vara ekonomiskt lönsamt (effektivt) att ha stora löneskillnader. Skälet är att de högsta chefernas löner ger starka incitament för chefer på lägre nivåer (som har lägre lön än vad som motiveras av arbetsinsatsen) att satsa på jobbet. De vet att om de sköter sitt jobb bra kan de befordras till nästa nivå och få den avsevärt högre lönen. Utifrån det argumentet är det också motiverat med stora löneskillnader mellan verkställande chefen och de närmaste cheferna.

En del personer kan ägna sig åt improduktivt beteende för att få befördran. Till exempel kan de medvetet sabotera andra chefers arbetsinsatser eller sprida rykten. Ett sätt att förhindra sådana beteenden är att sätta samma löner för chefer på olika nivåer (Lazear 2009). Chefer med samma lön har inte lika starka incitament att ägna sig åt improduktiva beteenden. Istället kommer den sammanpressade lönestrukturen att bidra till ett bättre samarbetsklimat och göra att cheferna arbetar gemensamt för att nå målen och utveckla verksamheten.

Det finns många individuella egenskaper som är svåra att observera i en anställningsintervju eller genom olika tester. Enligt effektivitetslöneteori kan en relativt sett hög chefslön fungera som en självreglerande sorteringsmekanism: endast de mest produktiva personerna söker det högbetalda chefsjobbet. De som inte har de rätta chefsegenskaperna vet att de inte kommer att vara aktuella för ett sådant välbetalt jobb och väljer därför att inte söka.

Samma mekanism kan ligga bakom både chefslöner inom företaget och löneskillnader mellan chefer i olika branscher. Relativt höga chefslöner på olika nivåer inom företaget gör att medarbetare som vet att de inte skulle klara av chefsjobbet väljer att inte söka. Relativt höga chefslöner i vissa företag blir då ett sätt att locka till sig högproduktiva chefer från andra företag. Tanken i denna så kallade effektivitetslönesättning är att lönen faktiskt kan

påverka de anställdas/chefens beteende. I "principal-agent"-modellen som beskrivs ovan är utgångspunkten snarare att själva ansträngningen (arbetsinsatsen) påverkar lönen.

Men chefslönerna kan också vara relativt höga för att det är kostsamt och svårt att kontrollera att cheferna utför sina arbetsuppgifter. Företaget vill med den höga lönen belöna ärlighet, stimulera arbetsinsatser och motverka fusk. Upptäcker ägarna att cheferna inte uppfyller dessa krav riskerar cheferna att förlora jobben. Ett kontrakt med en relativt stor rörlig ersättning hade medfört att chefen inte förlorat jobbet utan främst inkomster.

Chefslönepremien kan vara relativt låg om befordran till chefsposten innebär andra fördelar, som till exempel stor frihet i utförandet av jobbet. Det är möjligt att den här typen av så kallade kompenserande löneskillnader kan förklara en del av löneskillnaderna mellan chefer i olika branscher.

En chef kan även kompenseras för obehaget att utföra arbetsuppgifter, som till exempel att avskeda medarbetare. Ett tecken på kompenserade löneskillnader skulle kunna vara stigande chefslöner samtidigt med stora nedskärningar av personal. Å andra sidan medför personalnedskärningar minskade kostnader och det kan stärka aktiekurserna. Aktieägarnas intäkter ökar och chefen belönas för ökningen. Problemet är att det är svårt att empiriskt avgöra vilka av dessa hypoteser som är mest relevanta (Hallock, 1998).

Psykologiska faktorer kan också inverka på chefens lön. En liten löneskillnad mellan chef och medarbetare kan göra att chefen får en osäker ställning i gruppen. Det kan i sin tur påverka beslutsfattandet och incitamenten att utföra chefsjobbet.

Den ekonomiska ersättningen ger incitament till arbete, men ersättningen kan också vara en del av ett problem (Bebchuk och Fried, 2003). Om det finns brister i bolagsstyrning och chefen har stort inflytande över styrelsen har chefen kontroll över sin egen lönesättning. Eftersom en hög lön ger en signal om chefens värde kan makten över den egna lönesättningen medföra att chefen väljer att ge sig själv hög lön och många förmåner. I litteraturen kallas detta fenomen ibland privilegiejakt (*rent seeking*) och det är själva direktörmakten som gör att ersättningarna blir höga (*makthypotesen*).

En stor del av den empiriska forskningen under 1990-talet bygger på data från USA och Storbritannien och ofta av chefer i ledande ställning. I synnerhet är det många studier som har försökt fastställa vilken eller vilka av teorierna som bäst förklarar de högsta chefernas löner. Det finns också flera som har försökt fastställa vad som ligger bakom chefernas löneutveckling.

Utgångspunkten för empiriska analyser är att chefens lön beror på dels den enskilda chefens egenskaper (till exempel utbildning, erfarenhet), dels faktorer som kan kopplas till företaget (till exempel vinst, aktiekursens



utveckling). En viktig fråga har varit att försöka identifiera sambandet mellan chefens lön och företagsspecifika faktorer. Resultaten från USA och Storbritannien tyder på att det finns ett samband mellan chefslönen och vissa sådana företagsspecifika faktorer.

Analysen av danska data från 1990-talet tyder på att det finns ett svagt positivt samband mellan chefslönen och företagsspecifika faktorer (Eriksson och Lausten 2000). Men sambandet är starkare mellan lön och vinstökningar än mellan lön och vinstminskningar. Resultaten beror på vilket företagsspecifikt mått som ingår i analyserna. Exempelvis finns det ett samband mellan chefslönen och avkastningen på företagets eget kapital i Danmark. Däremot påverkas inte chefslönen av företagets vinster relativt vinster i andra företag.

Eriksson och Lausten (2000) visar också att mellan 20-25 procent av cheferna i Danmark och drygt 30 procent av de högsta cheferna (CEOs) fick bonusar eller andra rörliga ersättningar i början av 1990-talet. De betonar att dansk chefslönesättning påminner om den i många andra länder i Europa, men avviker från den i USA och Storbritannien. De argumenterar också för att "principal-agent" modellen inte är den mest relevanta för att förklara chefslönen. Istället anser de att resultaten tyder på att turnerings- eller effektivitetslönenmodeller förklarar chefslönen i Danmark.

Bång och Waldenström (2009) diskuterar teori och empiri för rörliga ersättningar till chefer. De konstaterar att de rörliga ersättningarna ökade i betydelse under 1980-talet<sup>10</sup>. I USA är det relativt vanligare med den ersättningsformen än i andra länder. Det finns flera tänkbara skäl till att chefslönen har ökat. En är att vd har fått större makt över styrelserna (*makthypotesen*). En annan är att konkurrensen om chefstalanger har ökat (*marknadshypotesen*)<sup>11</sup>. Globaliseringen har gjort att komplexiteten i ledningsuppdraget ökat samtidigt som ledningskapacitet har blivit mer generell. Det har medfört en allmänt ökad efterfrågan på chefstalanger samtidigt som konkurrensen mellan sektorerna om talangerna har ökat.

En annan förklaring till att chefsersättningarna ökat är att ersättningarna till de högsta cheferna har kopplats till aktiemarknadens förändring, samtidigt som risken för att bli sparkad har ökat. I litteraturen finns det stöd för flera av dessa förklaringar (Bergström, 2012). Sammantaget verkar det som att de empiriska studierna ger mer stöd åt marknadsförklaringen än för maktförklaringen.

<sup>10</sup> Bebchuck och Grinstein (2005) visar att den totala ersättningen till de högsta cheferna i USA ökade med mellan 70 och 90 procent under perioden 1993-2003. De visar också att 40 procent av ökningen kan förklaras av företagsspecifika faktorer. Resten kan inte förklaras av sådana faktorer.

<sup>11</sup> Ellingsen och Kristiansen (2012) diskuterar den hypotesen ingående och pekar ut den som en central förklaring till ökade chefslöner.

Höga chefers ersättningspaket består oftast av en fast lön, prestationsbaserad ersättning, pensionsavsättningar och andra förmåner. Bång och Waldenström (2009) visar att den rörliga delen har ökat i betydelse för företagsledare i hela västvärlden. Men grunden i företagsledarens ersättning är fortfarande den fasta lönen och det verkar gälla Sverige i synnerhet. Hallvarsson och Halvarson (2009) jämför svenska vd-ersättningar med ersättningarna i jämförbara företag i andra länder i Europa. I Sverige är ersättningarna ungefär 30 procent lägre än ersättningarna i andra nordiska länder. Andelen fasta ersättningar uppgick till 72 procent år 2008 vilket var den högsta andelen jämfört med alla andra länder i urvalet. I europeiska företag uppgick andelen till 27 procent och i företag i övriga Norden till 47 procent. Andelen rörlig ersättning till vd:är således relativt låg i Sverige.

Adams och Gianetti (2009) analyserar faktorer som påverkar vd-löner i svenska börsnoterade företag. De har data för drygt 300 vd:ar (och vice) i 273 börsnoterade företag år 2005. Ungefär 20 procent av den totala ersättningen utgörs av rörliga ersättningar. Deras data visar på en stark korrelation mellan chefernas ersättning och styrelsearvoden även när de kontrollerar för företagsstorlek och bransch. De konstaterar att vd-lönerna i Sverige är ungefär hälften av dem i USA. Men spridningen är stor även i Sverige. Vd-ersättningen i den lägsta percentilen är över 100 gånger lägre än ersättningen i den högsta percentilen.

Enlig Adams och Gianetti (2009) finns det tre övergripande förklaringar till löneskillnader mellan chefer, *marknadshypotesen*, *makthypotesen* och *normer*. Normförklaringen innebär att utgångspunkten är att lönespridning är socialt accepterat i samhället. Bergström (2012) visar dock att den sistnämnda förklaringen inte har stort stöd i litteraturen.

Adams och Gianetti (2009) visar att det finns ett positivt samband mellan företagsstorlek och vd-löner, ett resultat som gäller för många länder. Lönen är högre om styrelsen tycker att målet för verksamheten är att maximera värdet för aktieägarna. Kvinnliga vd:ar har något högre lön än män. Men eftersom endast två procent av urvalet är kvinnor är det möjligt att kvinnorna i urvalet är positivt selekterade. Resultatet behöver därför inte vara generaliserbart till alla kvinnor som är högre chefer. Ålder och antalet tidigare arbetsgivare har ingen statistiskt säkerställd inverkan på lönen.

De som är chefer för företag som också har verksamhet i USA har relativt högre lön. Författarna tolkar det som att dessa chefer har många alternativa sysselsättningsmöjligheter (de är synliga i USA och blir då attraktiva även där), vilket har en positiv inverkan på deras löner. De tolkar det som stöd för marknadshypotesen.

Det finns få studier av chefslönepremierna och deras utveckling över tid.

Le Grand, Szulkin och Thålin (2001) är den enda tidigare svenska studie som vi känner till. De använder data från Levnadsnivåundersökningarna (LNU) för åren 1991 och 2000 som täcker 3 178 respektive 2 869 individer. De skattar chefslönepremierna för chefer som ansvarar för 1-5, 6-25 respektive 26 eller fler personer. Beräkningarna tar hänsyn till erfarenhet, antal utbildningsår, kön, jobbets utbildningskrav, upplärningstid i jobbet samt bransch.

Resultaten visar att lönepremien för chefer med 1-5 underställda har ökat från 5 procent år 1991 till 8 procent år 2000. För chefer med 6-25 underställda har premien under samma period ökat från 13 procent till 17 procent och för chefer med mer än 25 underställda från 24 procent till 41 procent. Ett genomsnitt av dessa ger chefspremier på cirka 14 procent år 1991 och 22 procent år 2001. Under samma period ökade även inkomstspridningen (till exempel Björklund och Jäntti, 2011) och utbildningspremierna (Gustavsson, 2006).

Konjunkturinstitutet (2011) analyserar frågan om chefslöner för kvinnor och män med hjälp av SCBs strukturlönestatistik. De visar bland annat att andelen kvinnor som arbetar med ledningsarbete har ökat från år 2000 till år 2009. I kommunerna har andelen ökat från 58 procent 2000 till 65 procent 2009. I privat sektor har andelen ökat från 18 procent år 2000 ökat till 27 procent år 2009. Även i statlig sektor har andelen ökat.

Konjunkturinstitutets analyser visar att chefslönegapet (mätt som skillnad i genomsnittlig grundlön) mellan kvinnor och män är 18,4 procent i privat sektor, 28,7 procent i landstingen. I kommunen är det 11,7 procent och i statlig sektor 2,5 procent. Chefslönegapet mellan kvinnor och män har inte minskat under perioden 2000-2009. Gapet ökade fram till år 2005 och därefter har det legat kvar på den nivån. Resultaten visar också att en ökande andel kvinnliga chefer minskar lönegapet mellan kvinnor och män i privat sektor.

Hensvik (2011) använder strukturlönestatiken för perioden 1996-2008 som har länkats med andra individdata. Variabeln chef identifieras med SSYK och hon skiljer på chef/icke-chef. Hon finner ett negativt samband mellan andelen chefer som är kvinnor och könslönegapet inom arbetsställen, det vill säga ju högre andel kvinnor som är chefer, desto mindre är könslöneskillnaderna. Men sambandet försvinner när hon tar hänsyn till skillnader som beror individuella bakgrundsfaktorer, och det gäller i alla sektorer samt i stora och små företag<sup>12</sup>.

Resultaten kan tolkas som att kvinnliga chefer påverkar vilka kvinnor (vilka egenskaper de har) som rekryteras till arbetsplatsen. Det är dessa egen-

12 Chefer på lägre nivåer ingår inte i lönestrukturstatistiken. Är kvinnor överrepresenterade på dessa nivåer och kan påverka vilka som anställs (och den lön de får) kanske effekterna av andelen kvinnliga chefer underskattas. Chefsmodulen i statistiken är under omarbetning.

skaper som minskar lönegapet, och inte att chefen är kvinna. Men det visar sig att det snarare beror på att kvinnor och män söker sig till vissa arbetsställen, och inte på att kvinnliga och manliga chefer har olika rekryteringsstrategier. Det går således inte att avgöra om de karriärorienterade kvinnorna söker sig till vissa arbetsplatser för att de förväntar sig bättre karriärmöjligheter, eller om vissa företag är bättre på att hitta karriärorienterade kvinnor. Hensvik argumenterar för att hennes resultat inte stödjer hypotesen att kvinnliga chefer favoriserar kvinnor vid rekrytering och lönesättning.

Nästa avsnitt presenterar de data som ligger till grund för analyserna av chefslönepremierna för akademiker.

# Data och beräkningsmetoder

Data har samlats in av Sacos medlemsförbund genom enkäter till medlemmarna. År 2011 var det 17 av 22 förbund som skickade ut enkäter<sup>13</sup>. Följande förbund skickade ut enkäter till sina medlemmar: Civilekonomerna, Jusek, Lärarnas Riksförbund, Legitimerade Sjukgymnasters Riksförbund (LSR), Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter (FSA), Sveriges Skolledarförbund, Sveriges Arkitekter, DIK, Kyrkans Akademikerförbund, Sveriges Ingenjörer, Sveriges Farmaceutförbund, Naturvetarna, Sveriges Psykologförbund, Akademikerförbundet SSR, Sveriges Veterinärförbund, Saco-förbundet Trafik och Järnväg och SRAT. Bruttourvalet består av 194 076 akademiker.

Flera förbund ställer identiska frågor, men det finns också en viss variation i frågeformuleringarna och bakgrundsvariabler. Det betyder att några förbund faller bort ur analysurvalet<sup>14</sup>.

Chefsfrågorna har bearbetats till en generell variabel som visar om medlemmen är chef eller inte. Det betyder att chefsvariabeln fångar in information om chefer på alla nivåer. Data medger tyvärr inte en uppdelning av chefsvariabeln på olika chefsnivåer<sup>15</sup>.

Enkäterna täcker en stor andel medlemmar i privat sektor. Andelen som anger att de är chefer uppgick till 19 procent av de tillfrågade år 2011. I det måttet ingår inte projektledare som utgör ungefär 10 procent av urvalet (19 jämfört med 29 procent). Vi väljer att inte ta med dem i beräkningarna av chefslönepremien, eftersom projektledare inte har varit med tidigare år. Dessutom är det troligt att många projektledare inte har något formellt per-

13 Ett syfte med enkäterna är att samla in lönedata från anställda inom privat sektor. Arbetsgivarnas lönestatistik är tillgänglig för medlemmar inom offentlig sektor. Ett annat syfte är att samla in information som inte finns i andra statistikkällor. Enkäterna skickades ut till knappt 70 procent av de yrkesverksamma medlemmarna, i privat sektor gick enkäterna ut till 97 procent av de yrkesverksamma medlemmarna. Svarefrekvensen var omkring 60 procent, men varierade en del mellan förbunden. Bortfallsanalyser visade också att det partiella bortfallet på enskilda löneenkätfrågorna var väldigt litet.

14 Det gäller Lärarnas Riksförbund (ingen chefsvariabel), Sveriges Skolledarförbund (alla är chefer), Sveriges Arkitekter (har inte bakgrundvariabeln deltidsarbete).

15 Data från 2012 medger dock en uppdelning av chefsvariabeln.

sonalansvar. Chefsvariabeln är definierad på ungefär samma sätt över tiden, men organisationsförändringar och tillkomsten av nya chefstyper gör att chefsandelen kan variera mellan åren.

Alla chefer som ingår i beräkningar är medlemmar i något av Sacos medlemsförbund. Det finns ingen information om chefer som inte är medlemmar. Därför vet vi inte om eller i vilka avseenden som chefsmedlemmarna skiljer sig från chefer som inte är medlemmar. Men det kan finnas andra skillnader än fackförbundsmedlemskapet mellan chefer som är medlemmar och som inte är det. Dessa skillnader kan göra att chefslönepremien som beräknas för fackföreningsmedlemmar kan bli annorlunda än premien som beräknas för alla chefer på den svenska arbetsmarknaden.

Chefsvariabeln är konstruerad med utgångspunkt från svaren på enkäter. Precis som för andra enkätbaserade data betyder det att variabeln kan innehålla vissa mätfel. Till exempel kan vissa personer svara att de är chefer fast de formellt ännu inte har tillträtt en chefsjänst, medan andra kan uppge att de är chefer trots att de har lämnat det formella chefsjobbet. Personer som har budgetsansvar och leder projekt är inte alltid chefer men de kan ändå känna sig som chefer och därför svara det på enkätfrågan. Vissa mätfel medför att chefslönepremien underskattas, andra att den överskattas.

Chefsvariabeln kan också skilja sig åt mellan sektorer. Många är medlemmar i ett fackförbund för att det ger viktig och värdefull information om yrket och arbetsmarknaden och stöd i chefsrollen. Därför förblir många medlemmar även när det gör chefskarriär inom yrket. Men valet att bli kvar i fackförbundet kan variera: Om de som behåller medlemskapet till exempel är överrepresenterade i offentlig sektor kommer enkäten att fånga in mer information om chefer på olika nivåer i offentlig sektor än i privat sektor. Det betyder i så fall att chefslönepremien i de olika sektorerna kan fånga upp löner för olika typer av chefsgrupper.

Chefslönepremien är ett relativt mått. Det betyder att vi beräknar den genomsnittliga löneskillnaden mellan chefer och övriga medarbetare då vi tagit hänsyn till övriga lönepåverkande faktorer. När vi beräknar premien för kvinnor och män jämförs kvinnor som är chefer med kvinnor som inte är chefer, och män som är chefer med män som inte är chefer. Beräkningarna görs på samma sätt i de olika sektorerna. Chefslönepremien för de olika grupperna beror således på både chefslönen för gruppen och lönen för jämförelsegruppen. Det betyder till exempel att chefslönepremien kan vara lika stor i två sektorer samtidigt som lönenivåerna för både chefsgruppen och jämförelsegruppen är högre i den ena sektorn än i den andra.

Tabell 1a beskriver urvalet på 154 017 akademiker som ingår i beräkningarna av chefslönepremien uppdelat på olika sektorer. Det är en större andel

chefer i privat sektor än i övriga sektorer, vilket beror på att det är ett relativt större urval från privat sektor (54 procent)<sup>16</sup>.

Kvinnor och män fördelar sig olika över sektorer. Tabell 1a visar att andelen kvinnor i urvalet är 40 procent i privat sektor, 57 procent i statlig sektor och 77 procent i kommunal sektor. Andelen kvinnor bland cheferna är 35 procent i privat sektor, 48 procent i statlig sektor och 61 procent i kommunal sektor (visas inte i tabellen).

De genomsnittliga månadslönerna varierar också mellan sektorerna. De är högst i privat sektor, 43 500 kronor och lägst i kommunal sektor, 30 900 kronor. Inom parenteserna anges standardavvikelsen i lönen, vilket kan ses som enkelt mått på lönespridningen. Det måttet visar att spridningen av lönerna är störst i privat sektor.

Tabell 1a visar också fördelningen av personer över förbund. De största förbunden i urvalet är Sveriges Ingenjörer (37 procent), Jusek (17 procent) och Akademikerförbundet SSR (12 procent). Samtliga analyser tar hänsyn till skillnader mellan chefer och medarbetare som beror på förbundstillhörighet. Förbundsvariabeln fångar upp skillnader som beror på utbildnings- och yrkesval.

Tabell 1b visar beskrivande statistik separat för chefer och övriga medarbetare. De två första kolumnerna visar de urval som analyseras i den här studien. De två andra kolumnerna beskriver urvalen när även projektledare ingår i chefsvariabeln. Den informationen presenteras för att visa hur datamaterialet kan påverkas av förändringar av chefsvariabeln.

Chefernas genomsnittliga månadslön<sup>17</sup> är ungefär 17 000 kronor högre än månadslönen för övriga medarbetare. Standardavvikelsen för månadslönerna

16 Sektorsfördelningen i urvalet är 54 procent i privat sektor, 19 procent i statlig sektor och 26 procent i kommunal sektor. Motsvarande fördelning av Sacoförbundens yrkesverksamma medlemmar enligt medlemsstatistiken är 43, 22 och 35 procent.

Tabell 1a Beskrivning av personer som ingår i urvalen, år 2011

	ALLA	PRIVAT	STAT	KOMMUN
<b>Chef</b>	19,1	22,9	16,1	13,6
Månadslön	38 821 (15 222)	43 470 (17 336)	36 594 (10 865)	30 889 (7 906)
Kvinna, %	53,1	40,0	57,1	77,1
Lönesamtal, %	75,5	72,2	75,8	82,1
Deltid, %	14,1	9,6	12,9	24,3
Arbetslivserfarenhet, antal år efter examen	15,8 (10,4)	14,8 (9,9)	16,9 (10,7)	16,9 (11,0)
<b>Sektor, %:</b>				
Privat	54,3			
Statlig	19,3			
Kommunal	26,4			
<b>Förbund:</b>				
Civilekonomerna	6,9	10,0	4,5	2,3
Jusek	16,9	13,6	36,7	9,0
LSR	3,8	1,1	0,7	11,7
FSA	3,7	0,5	1,2	12,1
DIK	4,4	1,9	6,9	7,8
KyrkA	1,5	2,7	0,0	0,0
Sv. Ingenjörer	36,7	55,8	19,9	10,0
Sv. Farmaceutförbund	1,3	2,2	0,6	0,0
Naturvetarna	6,9	5,1	13,2	6,1
Sv. Psykologförbund	2,1	0,4	1,4	6,0
Akademikerförbundet SSR	12,3	3,7	10,7	31,0
Sv. Veterinärförbund	0,6	0,7	1,3	0,0
Trafik och Järnväg, TJ	0,3	0,3	0,9	0,0
SRAT	2,5	2,0	1,9	3,8
<b>ANTAL</b>	<b>154 107</b>	<b>83 637</b>	<b>29 801</b>	<b>40 669</b>

Anm: Standardavvikelse inom parantes.



som visas inom parenteserna är större för chefslönerna, vilket innebär att spridningen i chefslönerna är större än spridningen i lönerna för övriga medarbetare. Löneskillnaden mellan chef och medarbetare är mindre när projektledare ingår i chefsvariabeln. Det betyder att projektledarna i genomsnitt har lägre löner än cheferna<sup>18</sup>.

Jämfört med andelen bland övriga medarbetare är kvinnor underrepresenterade som chefer. Av cheferna är andelen kvinnor 42 procent medan kvinnor utgör 56 procent av övriga medarbetare. Andelen kvinnliga chefer påverkas inte nämnvärt av hur chefslönevariabeln definieras. Andelen chefer som jobbar deltid är klart lägre än för icke-chefer, men är något högre då projektledarna ingår, 6 procent jämfört med 4 procent.

Inte heller skiljer sig andelen som angett att de har lönesamtal mellan chefer och icke-chefer. Andelen är kring 75 procent och stämmer väl överens med resultaten från våra tidigare studier om lönesamtal (se Granqvist och Regnér, 2008, 2012). Cheferna har fyra års längre arbetslivserfarenhet än personer som inte är chefer. Cheferna är i snitt äldre än medarbetarna. Bland cheferna är det också störst andel som jobbar i privat sektor.

17 I lönen ingår förutom den fasta månadslönen en 1/12-del av det beräknade värdet av arvoden, provisioner, gratifikationer och naturaförmåner. Lönen för deltidsarbete har räknats upp till heltid. För Naturvetarna, Jusek, Sveriges Ingenjörer och Civilekonomerna ingår även vissa rörliga tillägg och resultatlön. Vi har inte analyserat hur dessa delar påverkar chefslönepremien. Vi har dock lagt in kontroller för förbundstillhörighet i analyserna. Se huvudtext för en diskussion.

18 Av tabell 1b framgår att genomsnittslönen är lägre när projektledare ingår i chefsgruppen. Det betyder i sin tur att nivån på chefslönepremien kan påverkas av hur chefsvariabeln definieras. För att se hur premien påverkas av definitionen av chefsvariabeln har vi beräknat chefslönepremien för kvinnor och män med två definitioner av chefsvariabeln i olika delar av lönefördelningen med hjälp av så kallade kvantilregressioner (se nästa avsnitt). Resultaten visas i Appendix, figur 1A. Mönstret är detsamma för kvinnor och män. Chefslönepremien blir större ju högre upp i lönefördelningen vi kommer (båda chefsdefinitionerna). Då projektledare ingår ligger premien som väntat på en lägre nivå både för kvinnor och män. Däremot spelar definitionen av chefsvariabeln större roll för mäns än för kvinnors chefslönepremie. Bland män skiljer det ungefär 10 procentenheter mellan de olika chefslönepremierna över hela lönefördelningen. Bland kvinnorna är skillnaden omkring 5 procentenheter.

Tabell 1b Beskrivning av chefer och medarbetare år 2011

	EJ PROJEKTLEDARE		MED PROJEKTLEDARE	
	CHEF	EJ CHEF	CHEF	EJ CHEF
Månadslön	52 949 (21 611)	35 480 (10 851)	48 688 (19 452)	34 672 (10 580)
Kvinna, %	41,9	55,7	42,1	57,7
Lönesamtal, %	75,0	75,7	74,4	76,0
Deltid, %	4,3	16,5	6,1	17,5
Arbetslivserfarenhet, antal år efter examen	19,4 (9,6)	14,9 (10,4)	17,8 (9,9)	14,9 (10,5)
<b>Sektor,%:</b>				
Privat	65,0	51,7	68,5	48,2
Statlig	16,3	20,1	16,2	20,6
Kommunal	18,7	28,2	15,2	31,1
<b>Förbund %:</b>				
Civilekonomerna	10,6	6,0	9,0	6,0
Jusek	20,0	16,2	17,0	16,8
LSR	0,9	4,5	0,6	5,2
FSA	1,1	4,3	0,8	5,0
DIK	3,8	4,6	3,6	4,8
KyrkA	2,9	1,1	2,0	1,2
Sv. Ingenjörer	40,5	35,8	48,5	31,8
Sv. Farmaceutförbund	1,1	1,4	1,0	1,4
Naturvetarna	6,1	7,2	7,3	6,8
Sv. Psykologförbund	0,5	2,5	0,3	2,8
Akademikerförb. SSR	10,9	12,6	8,4	13,9
Sv. Veterinärförbund	0,6	0,6	0,4	0,7
Trafik och Järnväg, TJ	0,3	0,3	0,3	0,3
SRAT	0,8	2,9	0,9	3,1
<b>ANTAL</b>	<b>29 468</b>	<b>124 639</b>	<b>45 611</b>	<b>108 496</b>

Anm. Standardavvikelse inom parantes.

# Chefslönepremier

Projektledare ingår inte i chefsvariabeln som används i detta avsnitt. Chefslönepremierna beräknas genom att jämföra chefer med personer som inte är chefer. Beräkningarna tar hänsyn till skillnader med avseende på kön, sektor, lönesamtal, deltid, arbetslivserfarenhet och medlemsförbund. Arbetslivserfarenhet (mätt som antal år efter examen) tar hänsyn till löneskillnader som beror på att personer har olika kunskaper som har förvärvats genom arbete. Den förvärvade kunskapen kan vara specifik eller generell och kunskapen brukar påverka lönen positivt. Deltid fångar upp skillnader i val av arbetstid och lönesamtalet ger viss information om hur lönesättningen fungerar på arbetsplatsen. Variabeln medlemsförbund fångar upp skillnader som beror på utbildningsinriktningar och yrkesval.

De beräknade löneskillnaderna mellan chefer och övriga medarbetare, chefslönepremierna, presenteras i tabell 2<sup>19</sup>. I urvalet är chefernas genomsnittliga månadslön ungefär 17 500 kronor högre än månadslönen för övriga medarbetare (tabell 1b). Skillnaden i medellön beror dock inte enbart på själva chefskapet. Cheferna har bland annat i genomsnitt längre arbetslivserfarenhet, och arbetar i privat sektor i större utsträckning än icke-cheferna. Rensar man bort inflytandet av skillnader i könssammansättning, förekomst av deltidsarbete, arbetsmarknadssektor, lönesamtal, arbetslivserfarenhet och medlemsförbund mellan chefer och icke-chefer uppgår chefslönepremierna till cirka 30 procent, vilket motsvarar en löneskillnad på ungefär 10 500 kronor räknat på genomsnittslönen för icke-cheferna (35 500 kronor).

Kvinnors chefslönepremie är i genomsnitt 28 procent, medan mäns är 31 procent. Det betyder att det relativt sett lönar sig bättre för män än för kvinnor att vara chef jämfört med att inte vara chef<sup>20</sup>.

19 Den skattade koefficienten är en god uppskattning av den procentuella löneskillnaden. Då den skattade koefficienten är större än 0,1 är den procentuella skillnaden beräknad som  $(\exp[\text{koefficient}] - 1) * 100$ .

20 Skillnaden mellan kvinnor och män har testats och är statistiskt säkerställd på 1 %-nivån.

Premien är högst i statlig sektor och lägst i privat sektor. En akademiker som är chef i statlig sektor har cirka 32 procent högre månadslön än en akademiker som inte är chef. I privat sektor uppgår premien till 28 procent och i kommunal sektor till 30 procent. Men som vi konstaterade tidigare är chefslönepremien ett relativt mått och säger inget om de absoluta lönenivåerna i de olika sektorerna. De genomsnittliga lönenivåerna i privat sektor är ändå absolut sett högre för både chefer och icke-chefer än för motsvarande grupper i statlig sektor och kommunal sektor<sup>21</sup>.

I både privat och kommunal sektor är chefslönepremien högre för män än för kvinnor<sup>22</sup>. I privat sektor är premien för kvinnor 25 procent, och 30 procent för män. I kommunal sektor är den 28 procent för kvinnor och 34 för män. I statlig sektor är skillnaden mellan könen mindre. Kvinnornas chefslönepremie är 33 procent och männens 31 procent<sup>23</sup>. Det betyder inte att kvinnor som är chefer har högre lön än män som är chefer, utan att skillnaden mellan att vara chef eller inte är något större för kvinnor än för män<sup>24</sup>.

Tabell 2 Chefslönepremier som beräknade procentuella löneskillnader mellan chefer och icke-chefer år 2011

	ALLA	KVINNOR	MÄN	PRIVAT	STAT	KOMMUN
	29,6	28,1	30,5	28,1	32,0	30,3
Kvinnor				25,4	33,0	28,1
Män				29,6	31,1	34,2

Anm: Beräkningarna tar hänsyn till skillnader med avseende på sektor, kön, lönesamtal, deltid, arbetslivserfarenhet och medlemsförbund. Då den skattade koefficienten är större än 0,1 är den procentuella skillnaden beräknad som  $(\exp[\text{koefficient}] - 1) \cdot 100$ . Resultaten är statistiskt säkerställda på 1%-procentnivån. Skillnaderna mellan mäns och kvinnors chefslönepremier är statistiskt säkerställda på minst 5%-nivån.

Tidigare konstaterade vi att det inte finns några studier att jämföra med, vilket gör det svårt att avgöra rimligheten i skattningarna av chefslönepremien. Den närmast jämförbara studien är le Grand med flera (2001), där beräkningar av chefslönepremien gjordes på data från 2000. De beräknar lönepremien för

21 I urvalet är snittlönen för chefer i privat sektor 56 910 kronor jämfört med 49 544 kronor i statlig sektor och 42 181 kronor i kommunal sektor. För icke-chefer är motsvarande snittlöner 39 482 kronor i privat sektor, 34 105 kronor i statlig sektor och 29 115 kronor i kommunal sektor.

22 Skillnaderna mellan kvinnor och män har testats och är statistiskt säkerställda på 1%-nivån.

23 Skillnaden mellan kvinnor och män har testats och är statistiskt säkerställd på 5%-nivån.

24 Konjunkturinstitutet (2011) visar att löneskillnaderna mellan kvinnor och män som är chefer har varierat mellan 12-16 procent under perioden 2000-2009.

chefer med olika utbildningsbakgrund och som har personalansvar för olika antal anställda (1-5, 6-25, 26+) jämfört med övriga medarbetare. De som är chefer för 1-5 personer hade en chefslönepremie på 8 procent, chefer över 6-25 personer hade en premie på 16 procent, och chefer över fler än 26 anställda hade en premie på 35 procent. Det ger en genomsnittlig premie på 20 procent. Men premien gäller för alla utbildningsgrupper (även icke akademiker), vilket gör att den inte är helt jämförbar med premien som presenteras i tabell 2. Men om vi antar att den ligger nära chefslönepremien för akademiker skulle det ändå betyda att chefslönepremien har utvecklats långsamt fram till år 2011<sup>25</sup>.

Ett annat sätt att bedöma och jämföra chefslönepremiens storlek är att sätta den i relation till den så kallade universitetslönepremien. År 2009 uppgick den beräknade löneskillnaden mellan personer med en lång universitetsutbildning och personer med en gymnasieutbildning till ungefär 30 procent, då hänsyn tagits till skillnader som beror på kön, ålder och sektor (Granqvist och Regnér, 2011). Det betyder att den genomsnittliga chefslönepremien för akademiker är på samma nivå som universitetslönepremien, det vill säga 30 procent.

Beräkningar av chefslönepremien i olika delar av lönefördelningen speglar delvis de karriärmöjligheter som chefer på lägre nivåer står inför. Men för att se de sanna karriäreffekterna (och lönellyften) måste samma chefer följas i data över en längre tidsperiod.

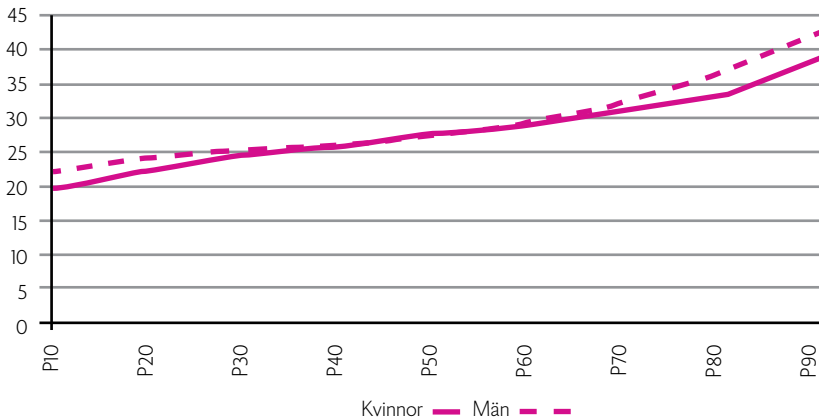
Den beräknade chefslönepremien är ett genomsnitt för hela urvalet. Det är tänkbart att den kan variera över lönefördelningen på så sätt att genomsnittet döljer att chefslönepremien kan vara olika stor för dem med låga löner och dem med höga löner. I genomsnitt är chefslönepremien för kvinnor 28 procent och 31 procent för män. Men genomsnittet kan dölja en variation mellan personer som befinner sig i olika verksamheter och karriärbanor, vilket påverkar deras lön. För att granska den variationen över lönefördelningen beräknar vi premierna med hjälp av så kallade kvantilregressioner vid den tionde (p10) percentilen upp till den nittionde percentilen (p90). Vid den tionde percentilen (p10) har 10 procent av urvalet lägre lön och 90 procent högre lön och vid den nittionde percentilen (p90) har 90 procent av urvalet lägre lön och 10 procent högre lön.

Resultaten presenteras i figur 1. Analyser av hur kvinnors och mäns chefslönepremier varierar över lönefördelningen visar en stigande profil: För både kvinnor och män är chefslönepremien lägre i botten av lönefördelningen än

25 Larsson (2011) visar att lönerna för tjänstemän ökade med nästan 14 procent under perioden 2007-2011.

i toppen<sup>26</sup>. Om man antar att kurvan ungefär speglar en chefskarriär, överensstämmer den stigande premien med tanken att personer konkurrerar om chefsjobben och att varje nivå ger en något högre lön. Vi har dock inte information om på vilken chefsnivå personen befinner sig. Mönstret stämmer också med tanken att en chef kompenseras för "obehaget" att fatta svåra beslut. Ju högre upp i hierarkin personen kommer, desto mer avgörande beslut måste fattas och desto högre lön måste han/hon ha för att kompenseras för obehaget. Men mönstret kan också förklaras med att chefer med relativt högre löner är relativt sett mer produktiva.

Figur 1 Chefslönepremier (löneskillnaden i procent mellan chefer och icke-chefer) över lönefördelningen för kvinnor och män år 2011. Procent



Anm: Beräkningar från kvantilregressioner. Percentiler p10-p90: vid den tionde percentilen (p10) har 10 procent av urvalet lägre lön och 90 procent högre lön. Vid den nittionde percentilen har 90 procent av urvalet lägre lön och 10 procent högre lön. Kontroller för sektor, lönesamtal, deltid, arbetslivserfarenhet och medlemsförbund.

Chefslönepremien ökar över lönefördelningen för både kvinnor och män. Men det finns skillnader mellan könen. För män lönar sig chefskapet bättre än för kvinnor både i botten och toppen av lönefördelningen. Skillnaderna mellan kvinnors och mäns chefslönepremier är störst högst uppe i löneför-

<sup>26</sup> Notera att percentilgrupperna inte motsvarar givna (samma) lönenivåer för kvinnor och män pga att lönefördelningarna är olika för kvinnor och män.

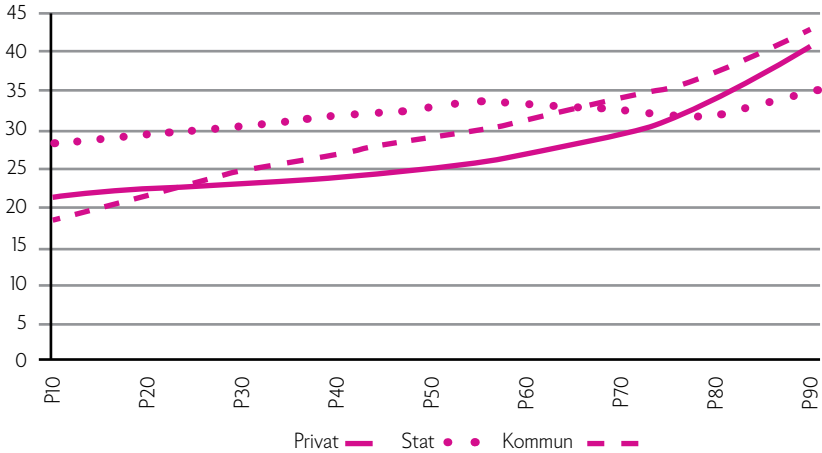
delningen. I den nittionde percentilen (p90) är kvinnors chefslönepremie 38 procent, medan männens chefslönepremie är 42 procent. Det förklaras troligen av att andelen högre chefer är större bland män än bland kvinnor ju högre upp i fördelningen man kommer. I mitten av fördelningen finns det inga skillnader mellan kvinnor och män i hur chefskapet lönar sig relativt icke-chefer.

Den genomsnittliga chefslönepremien är lägst i privat sektor, 28 procent och högst i statlig sektor, 32 procent. I kommunal är den 30 procent. Vi skattar också kvantilregressioner för att granska variationen i cheflöne-premierna över lönefördelningen i olika sektorer. Resultaten presenteras i figur 2<sup>27</sup>. I kommunal sektor är mönstret allra tydligast en stigande profil över lönefördelningen. Även i privat sektor är chefslönepremien större ju högre upp i lönefördelningen man kommer, men det är först efter p40 som profilen är tydligt stigande. I båda sektorerna är premien högre i toppen än i botten av fördelningen, vilket ligger i linje med ett mönster där lönen ökar för varje chefsnivå. Om vi antar att premierna för personer i olika delar av fördelningen speglar en chefskarriär, visar resultaten att incitamenten för en sådan karriär är tydligast i privat och kommunal sektor. I statlig sektor är mönstret annorlunda. Profilen är nästan platt, vilket betyder att det inte finns någon större skillnad mellan chefslönepremien långt ner och högt uppe i lönefördelningen. En förklaring kan vara att det finns en lägre andel högre chefer högst upp i lönefördelningen än i de andra sektorerna.

---

27 Notera även här att percentilgrupperna inte motsvarar givna (samma) lönenivåer pga att lönefördelningen inte är den samma i olika sektorer.

Figur 2 Chefslönepremier (löneskillnaden i procent mellan chefer och icke-chefer) över lönefördelningen per sektor år 2011. Procent



Anm: Beräkningar från kvantilregressioner. Percentiler p10-p90: vid den tionde percentilen (p10) har 10 procent av urvalet lägre lön och 90 procent högre lön. Kontroller för kön, lönesamtal, deltid, arbetslivserfarenhet och medlemsförbund.

För att få en uppfattning om hur chefslönepremien år 2011 förhåller sig till premien i början av 2000-talet jämför vi med beräkningar av chefslönepremien för år 2002. Resultaten är hämtade från en studie av Granqvist och Regné (2008) om den decentraliserade lönebildningen där chefsvariabeln ingick som en kontrollvariabel i kvantilregressioner över sektorer. De genomsnittliga lönepremierna över sektorerna är av samma storleksordning som år 2011. Chefslönepremierna över lönefördelningen visas i figur A2 i Appendix. Resultaten visar att premien också år 2002 ökar över fördelningen i privat och kommunal sektor och att den är relativt jämn över lönefördelningen i statlig sektor. En skillnad mot beräkningarna för år 2011 är att chefslönepremien för dem med de högsta lönerna (p90) är ungefär lika stor i alla sektorer. I statlig sektor ligger chefslönepremierna på ungefär samma nivå som år 2011, medan de är lägre i toppen av fördelningen i både privat och kommunal sektor. Det kan vara en urvalseffekt, men det kanske också har skett en förändring under 2000-talet i dessa sektorer som innebär att cheferna högt upp i fördelningen belönas mer.



# Avslutande kommentarer

Chefslönepremien uppgår till cirka 30 procent, vilket motsvarar en löneskillnad på ungefär 10 500 kronor räknat på genomsnittslönen för icke-cheferna (35 500 kronor).

Resultaten är rensade från inflytandet av skillnader i könssammansättning, förekomst av deltidsarbete, arbetsmarknadssektor, lönesamtal, arbetslivserfarenhet och medlemsförbund. I urvalet är chefernas genomsnittliga månadslön ungefär 17 500 kronor högre än månadslönen för övriga medarbetare. Men analyserna visar att denna skillnad i medellön inte enbart beror på själva chefskapet. Cheferna har bland annat i genomsnitt längre arbetslivserfarenhet, och arbetar i privat sektor i större utsträckning än icke-cheferna.

Resultaten från separata analyser över sektorer visar att chefslönepremien är 30 procent i kommunal sektor, 32 procent i statlig sektor och 28 procent i privat sektor. Premien är ett relativt mått och säger inget om de absoluta lönenivåerna i de olika sektorerna, bara om skillnaden att vara chef jämfört med att inte vara chef. De genomsnittliga lönenivåerna i privat sektor är ändå absolut sett högre för både chefer och icke-chefer än för motsvarande grupper i statlig och kommunal sektor.

Den beräknade chefslönepremien är ett genomsnitt för hela urvalet. Det är tänkbart att den kan variera över lönefördelningen på så sätt att genomsnittet döljer att chefslönepremien kan vara olika stor för dem med låga löner och dem med höga löner. Analyser av hur chefslönepremien varierar över lönefördelningen visar en stigande profil i kommunal och privat sektor. Det betyder att chefslönepremien är större ju högre upp i lönefördelningen man kommer. I statlig sektor är profilen nästan platt, det vill säga det finns ingen större skillnad mellan chefslönepremierna långt ned och högt upp i lönefördelningen.

Kvinnors chefslönepremie är i genomsnitt 28 procent, medan männens är 31 procent. Det betyder att det relativt sett lönar sig bättre för män än för kvinnor att vara chef jämfört med att inte vara chef. Analyser visar att chefslönepremien ökar över lönefördelningen för både kvinnor och män. Men det finns skillnader mellan könen. För män lönar sig chefskapet bättre än för

kvinnor både i botten och toppen av lönefördelningen. Skillnaderna mellan kvinnors och mäns chefslönepremier är störst högst uppe i lönefördelningen. I den nittionde percentilen (p90) är kvinnors chefslönepremie 38 procent, medan männens chefslönepremie är 42 procent. Det förklaras troligen av att andelen högre chefer är större bland män än bland kvinnor ju högre upp i fördelningen man kommer. I mitten av fördelningen finns det inga skillnader mellan kvinnor och män i hur chefskapet lönar sig relativt icke-chefer.

I privat sektor är chefslönepremien för kvinnor 25 procent, medan den är 30 procent för män. I kommunal sektor är premien 28 procent för kvinnor och 34 för män.

I statlig sektor är skillnaden mellan könen mindre. Kvinnornas chefslönepremie är 33 procent och männens 31 procent. Det betyder inte att kvinnor som är chefer har högre lön än män som är chefer, utan att skillnaden mellan att vara chef eller inte är något större för kvinnor än för män.

Det bör påpekas att den beräknade chefslönepremien utgör ett genomsnitt för en stor grupp chefer med varierande erfarenheter och arbetsuppgifter. Den säger inget om hur chefer på olika nivåer belönas eller vilket lönepåslag en akademiker kan vänta sig i sitt första chefsuppdrag. Däremot kan det ge en uppfattning om hur en akademikers chefskap belönas idag. Ett sätt att bedöma och jämföra chefslönepremiens storlek är att sätta den i relation till den så kallade universitetslönepremien. År 2009 uppgick den beräknade löneskillnaden mellan personer med en lång universitetsutbildning och personer med en gymnasieutbildning till ungefär 30 procent, då hänsyn tagits till skillnader som beror på kön, ålder och sektor (Granqvist och Regnér, 2011). *Det betyder att den genomsnittliga chefslönepremien för akademiker är på samma nivå som universitetslönepremien, det vill säga 30 procent.*

Det finns många frågeställningar som inte behandlas i rapporten, men som är viktiga att undersöka inom ramen för fortsatta studier. Exempelvis undersöker vi inte vilka faktorer som påverkar beslutet att bli chef. Inte heller granskar vi om chefslönepremien varierar med avseende på graden av personal- och budgetansvar, och med olika chefsnivåer. Det är också viktigt att undersöka hur känsliga resultaten är för olika specifikationer av chefsvariabeln.

Ytterligare ett angreppssätt är att försöka beräkna chefslönepremien ur ett nettolöneperspektiv då man även tar hänsyn till skatteeffekter.

# Litteratur

- Adams, R.B. och Gianetti, M.** (2009) *What matters in executive compensation? The role of internal governance, corporate culture and the labour market*. Working Paper, Stockholm School of Economics.
- Albrecht, J., Björklund, A. och Vroman, S.** (2011) Unionization and the Evolution of the Wage Distribution in Sweden: 1968 to 2000, *Industrial and Labor Relations Review*, 64(5): 1039-1057.
- Bebchuk, L. och Fried, J.** (2003) *Executive compensation as an Agency Problem*, Law and Economics Workshop, UC Berkley.
- Bebchuk, L. och Grinstein Y.** (2005) *The growth of executive pay*. Harvard Law School John M. Olin Center for Law, Economics and Business Discussion paper series. Paper 510.
- Bergström, C.** (2012) *Företagsledarens lön*. SNS förlag: Stockholm.
- Björklund, A. och Jäntti, M.** (2011) *SNS Välfärdsrapport 2011*. Inkomstfördelningen i Sverige. SNS förlag: Stockholm.
- Bång, J. och Waldenström, D.** (2009) *Rörlig ersättning till vd - vad säger forskningen?* Working Paper, Institutet för Näringslivsforskning.
- Ellingsen T. och Kristiansen, E. G.** (2012) *Paying for Staying. Managerial contracts and the retention motive*. Working Paper, Stockholm School of Economics.
- Eriksson, T.** (1999) Executive compensation and tournament theory. Empirical tests on Danish data, *Journal of Labor Economics*, 17(2), sid 262-280.
- Eriksson, T. och Lausten, M.** (2000) Managerial pay and firm performance- Danish evidence, *Scandinavian Journal of Management*, 16, 269-286.
- Granqvist, L. och Regnér, H.** (2008) Decentralized Wage Formation in Sweden, *British Journal of Industrial Relations*, 46:3, 500-520.
- Granqvist, L. och Regnér, H.** (2011) Lönestrukturen, i Granqvist (red) *Livsön: Välja studier, arbete, familj*, SNS förlag: Stockholm.
- Granqvist, L. och Regnér, H.** (2012) *Akademikernas lönesamtal*, Sacos rapportserie.
- Gustavsson, M.** (2006) The evolution of the Swedish wage structure. New evidence for 1992-2001, *Applied Economic Letters*, 13, s. 279-286.
- Hallock, K. F.** (1998) Layoffs, top executive pay and firm performance, *American Economic Review*, 88(4), s. 711-723.
- Hallvarsson och Halvarson** (2009) *Svenska vd-ersättningar i ett internationellt perspektiv 2006-2008*, <http://www.halvarsson.se/PageFiles/17536/HH%20ers%C3%A4ttningsdebatten%202009.pdf>
- Hensvik, L.** (2011) *Manager impartiality? Worker-firm matching and the gender wage gap*, working paper 2011:22, IFAU.
- Konjunkturinstitutet** (2011) *Lönebildningsrapporten 2011*.
- Larsson, M.** (2011) *Lönerapport år 2011. Löner och löneutveckling år 2000–2010 efter klass och kön*, LO.
- Lazear, E.** (2009) *Personnel Economics*. Mit Press, Cambridge Massachusetts. United States.

**le Grand, C., Szulkin, R. och Tåhlin, M.** (2000) Lönestrukturens förändring i Sverige, i J.Fritzell, M. Gähler och O. Lundberg (red) *Välfärd och arbete i arbetslöshetens årtionde*. Kommittén Välfärdsbokslut, SOU 2001:53, Stockholm: Fritzes.

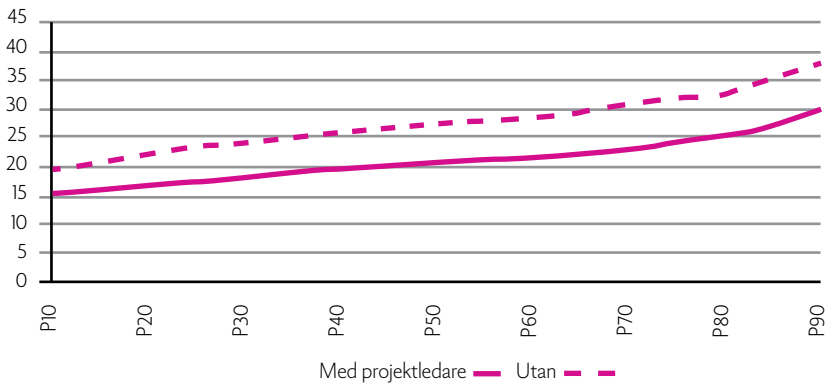
**Medlingsinstitutet** (2010) *Medlingsinsitutets årsrapport*.

**Murphy K.** (1999) Executive Compensation. I Aschefelter och Card (red.) *Handbook of Labor Economics*, Vol 3, North Holland.

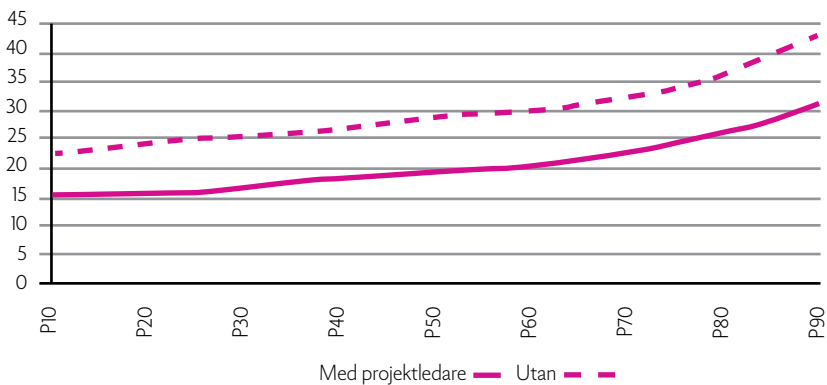
# Appendix

Figur A1 **Cheflönepremier (löneskillnaden i procent mellan chefer och icke-chefer) över lönefördelningen med och utan projektledare för kvinnor och män år 2011. Procent**

Kvinnor

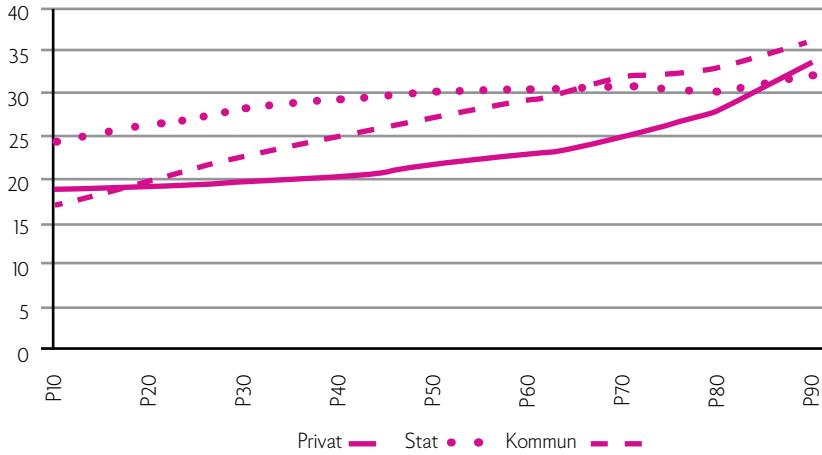


Män



Anm: Beräkningar från kvantilregressioner. Percentiler p10-p90: vid den tionde percentilen (p10) har 10 procent av urvalet lägre lön och 90 procent högre lön. Vid den nittionde percentilen har 90 procent av urvalet lägre lön och 10 procent högre lön. Kontroller för sektor, lönesamtal, deltid, arbetslivserfarenhet och medlemsförbund.

Figur A2 Chefslönepremier (löneskillnaden i procent mellan chefer och icke-chefer) över lönefördelningen per sektor år 2002. Procent



Anm: Beräkningar från kvartilregressioner. Percentiler p10-p90: vid den tionde percentilen (p10) har 10 procent av urvalet lägre lön och 90 procent högre lön. Kontroller för kön, lönesamtal, deltid, arbetslivserfarenhet och medlemsförbund.

Saco, Sveriges akademikers centralorganisation, är den samlande organisationen för Sveriges akademiker. Vi är en partipolitiskt obunden facklig centralorganisation. Sacos 22 självständiga förbund företräder yrkes- och examensgrupper från hela arbetsmarknaden, inklusive egenföretagare. Något som förenar våra medlemsförbund är akademisk utbildning, kunskap, kompetens och yrkesstolthet. Totalt är 630 000 akademiker medlemmar. Som företrädare för Sveriges akademiker är det självklart för Saco att ständigt påverka kunskapsnivån i Sverige. Utbildning och forskning som ger kunskap är en investering för såväl samhället som individen och är en av de viktigaste faktorerna för tillväxt och utveckling av ett samhälle.



Saco, Box 2206, 10315 Stockholm  
tel vx: 08-6134800, [www.saco.se](http://www.saco.se)