

Stefan Einarsson och Markus Kallifatides

Parternas bolag

Ett diskussionsunderlag



Boken är del av ett övergripande försök att med en kollaborativ forskningsansats skapa fördjupad insikt och breddad kunskap kring vitala delar i det som över tid skapats inom ramen för vad vi kan kalla "Den svenska modellen", nämligen de partsgemensamma pensions- och försäkringsrörelserna i AFA Försäkring, AMF och Alecta.

"Parternas bolag –ett diskussionsunderlag" är tänkt att utgöra grund för vidare diskussioner/offentlig debatt under en längre tid framåt. Här redovisas 27 längre djupintervjuer som genomförts med ledande bolagstjänstemän, styrelseledamöter och erfarna huvudmannaföreträdare. EU-direktiv, statliga utredningar, årsredovisningar, remissvar i stor mängd har också studerats. En genomgång av statsvetenskaplig, nationalekonomisk och organisationsteoretisk litteratur av omedelbar relevans för fenomenet presenteras också.

I boken diskuteras den kanske allra mest grundläggande frågan om varför arbetsmarknadens parter skall bedriva gemensam bolagsstyrning i pensions- och försäkringsrörelser. Därutöver fokuseras på ett antal centrala spänningar eller utmaningar inom ramen för dessa komplexa samverkansrelationer: möten mellan åtskilda institutionella logiker, spänning mellan expertis och representation, och avvägningar mellan att kontrollera och att stödja exekutiv ledning för operativa verksamheter i bolagsform.



SSE INSTITUTE FOR RESEARCH

ISBN 978-91-86797-29-4



9 789186 797294

Parternas bolag
– ett diskussionsunderlag

STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS INSTITUTE
FOR RESEARCH (SIR)

är en självständig forskningsstiftelse, grundad 2010. Institutet har till ändamål att bedriva kvalificerad akademisk forskning inom det ekonomiska fältet som syftar till att förena vetenskaplig stringens med empirisk relevans. I dess styrelse ingår professorer och andra representanter ur fakulteten vid Handelshögskolan i Stockholm. Institutet uppmuntar och bistår de vid institutet verksamma forskarna i arbetet med att kommunicera sin forskning. Syftet med institutets publikationer är att sprida forskning om företag och samhälle.

STYRELSEORDFÖRANDE: Richard Wahlund

INSTITUTETS CHEF: Johan Söderholm

ADRESS: SIR, Box 6501, 113 83 Stockholm, Sverige

BESÖKSADRESS: Sveavägen 65, Stockholm

TELEFON: +46 (0)8 736 90 00

Parternas bolag

Ett diskussionsunderlag

Stefan Einarsson och Markus Kallifatides



SSE INSTITUTE FOR RESEARCH

Stockholm 2017

ÄMNESORD: avtalsförsäkringar, tjänstepensioner, svenska modellen,
komplexa samverkansrelationer, bolagsstyrning, samhällsorganisation

PARTERNAS BOLAG – ETT DISKUSSIONSUNDERLAG

ISBN 978-91-86797-29-4 (tryckt)

ISBN 978-91-86797-30-0 (pdf)

Första upplagan

© Stefan Einarsson och Markus Kallifatides, 2017

OMSLAG OCH GRAFISK FORM: Helena Lundin

SÄTTNING: Helena Lundin

DISTRIBUERAD AV:

Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR)

TRYCK: BrandFactory, Göteborg, 2017

Innehåll

FÖRORD	ix
KAPITEL 1. De partskontrollerade pensions- och försäkringsrörelserna	1
KAPITEL 2. Ekonomiska institutioner och samhällsmodeller	13
<i>Teorier och angreppssätt inom samhällsekonomisk vetenskap</i>	17
<i>Sverige – ett samhällsbygge med andra samordningsmekanismer än marknad</i>	20
<i>Två invändningar</i>	21
KAPITEL 3. Tre korporativa verksamheter	29
<i>Alecta</i>	30
<i>AMF</i>	32
<i>AFA Försäkring</i>	34
<i>Tre partsgemensamma bolag, två sektorer, en jämförelse</i>	36
KAPITEL 4. ”Vägval tjänstepension”	43
KAPITEL 5. De partskontrollerade bolagen inifrån	57
<i>Parternas vilja</i>	59
<i>Parternas organisering</i>	62
<i>Från förmånsbestämd till premiebestämd pension</i>	64
<i>Kollektivavtal eller försäkring?</i>	65
<i>Omvärldsförändringar som formar den svenska försäkringsmodellen</i>	66
<i>Investeringar/kapitalförvaltning</i>	69
<i>Förhållande styrelse – huvudmannaorganisationer</i>	71
<i>Styrelse och ledning</i>	73
<i>Det idéburna</i>	74

<i>Styrelsearbetet</i>	76
<i>Organisering i och omkring bolagen</i>	80
<i>Den svenska modellens informella sida</i>	81
KAPITEL 6. Organisering av komplexa samverkansrelationer	82
<i>Samproduktion av bolagsstyrning</i>	84
<i>Spänningen mellan att kontrollera och att stödja</i>	86
<i>Spänningen mellan representativitet och expertis</i>	87
<i>Varför samproducerad bolagsstyrning?</i>	88
REFERENSER	93
APPENDIX: De intervjuade	99

Förord

Denna bok är del av ett övergripande försök att med en partsgemensam och kollaborativ forskningsansats skapa fördjupad insikt och breddad kunskap kring de partsgemensamma pensions- och försäkringsrörelserna i AFA Försäkring, AMF och Alecta. Vi riktar vår tacksamhet till alla dem som har delat med sig av sina erfarenheter och synvinklar. Ett särskilt tack går till Bertil Jonsson, Maj-Charlotte Wallin och Pontus Sjöstrand som utgjort referensgrupp för projektet.

Stockholm, oktober 2017

Stefan Einarsson
Markus Kallifatides

Kapitel 1

De partskontrollerade pensions- och försäkringsrörelserna

I Sverige finns en lång tradition av att arbetsmarknadens parter utövar ett betydande inflytande i ekonomi och samhälle. Sverige betraktas bland annat av den anledningen i internationell samhällsvetenskaplig litteratur som ett exempel på en ”koordinerad marknadsekonomi”¹ eller som tillhörande en specifik form av välfärdskapitalism, nämligen den ”socialdemokratiska”.² Koordinering betyder här att de tongivande nationella federationerna (centralorganisationerna eller ”parterna”) sinsemellan i rutinerade kollektiva förhandlingsprocesser gör upp om löner och andra villkor på arbetsmarknaden, *samt* är djupt involverade i lagstiftningsprocesser och i andra beslutsprocesser där också offentliga medel fördelas och används i samhället, t. ex. i arbetslöshetsförsäkring, sjukförsäkring, utbildningsfrågor, och allmän ekonomisk politik. Vissa av dessa korporatistiska former av koordinering är tämligen väl täckta i akademisk litteratur, i olika akademiska discipliner, där debattens vågor också sköljer höga.³

1. Hall, P. A. & Soskice, D. (red.) (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford & New York: Oxford University Press.

2. Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge: Polity.

3. Se Rothstein, B. & Bergström, J. (1999). *Korporatismens fall och den svenska modellens kris*. Stockholm: SNS förlag; Lindvert, J. (2006). *ihållig arbetsmarknadspolitik?* Umeå: Boréa; Giertz, E. (2008). *Då förändras Sverige: 25 experter beskriver drivkrafter bakom utvecklingen*. Lund: Studentlitteratur; Magnusson, L. & Ottosson, J. (2012). *Den hållbara svenska modellen: innovationskraft, förnyelse och effektivitet*. Stockholm, SNS förlag; Rothstein, B., Arrhenius, G. et al. (2012). *Tillsammans: en fungerande ekonomisk demokrati*: SNS förlag.

En lång rad förändringar i skatteuttag, ersättningssystem för arbetslöshet och sjukdom, samt konkurrensutsättning och privatisering av offentliga tjänster inom skola, vård och omsorg måste sägas bidra till en bild av Sverige som alltmer liknar det som Gøsta Esping-Andersen kallade en "liberal" välfärdsregim med vissa "konservativa" inslag, såsom försäkringsskydd kopplad till den i stigande grad allt mer ovanliga anställningen.⁴ Ytterligare en begreppsapparat som med fördel kan användas för att teoretiskt begripliggöra samhällsmodellen kommer från den s. k. reglerings-skolan, där Sverige tidigare sågs som ett paradexempel på en "Fordistisk" samhällsmodell inriktad på långtgående samordning av produktivitetshöjande investeringar i medborgarnas kompetens, samhällelig infrastruktur och industriell tillverkningsteknologi, men numera alltmer framstår som post-Fordistisk, något som i sin tur innebär att samhället befinner sig i en alltmer tumultartad omvandlingsprocess där olika intressenter står mot varandra i öppen konflikt istället för i samverkansrelationer.⁵

Internationellt ledande forskare som följt Sverige har konstaterat att landet förvisso förblir en "koordinerad marknads-ekonomi", men att det är fråga om en verkligt betydande förändring. Positionen för Landsorganisationen (LO) i Sverige har försvagats betydligt vad gäller centrala nationella löneförhandlingar av gammalt snitt och på arbetsgivarsidan finns ett stort motstånd mot varje återgång till så hårt centraliserad lönebildning som under 1900-talets andra hälft.

4. T. ex. Thelen, K. (2012). "Varieties of capitalism: Trajectories of liberalization and the new politics of social solidarity", *Annual Review of Political Science*, 15, ss. 137–159; Andersson, J. (2014). "Losing social democracy. Reflections on the erosion of a paradigmatic case of social democracy". I Bailey, D., et al. (red.) *European Social Democracy During the Global Economic Crisis Renovation or Resignation?*, ss. 116–131.

5. Boyer, R. & Saillard, Y. (2005). *Régulation Theory: the State of the Art*. London: Routledge; Bengtsson, E. & Ryner, M. (2015). "The (International) Political Economy of Falling Wage Shares: Situating Working-Class Agency", *New Political Economy*, 20(3), ss. 406–430.

"Employers are, as one representative put it, "dead against" any return to national-level bargaining (under whatever auspices, either LO or under the auspices of the new national mediation institution). However, in their campaign against any such recentralizing initiatives they have been massively aided and abetted by the most powerful industrial unions (especially Metall), which have their own reasons to support the arrangements described above that rest on a new form of accommodation between labor and capital within key export industries."⁶

Samtidigt som forskarna konstaterar att det är relationer på kors och tvärs bland arbetsmarknadens parter som är centrala att förstå sig på för att begripa vad som sker i det svenska samhället i stort, så slår forskarna fast att de korporativa samverkansformerna inte har försvunnit:

"While Swedish industrial relations are governed by the principle of collective-bargaining autonomy and low state intervention (as they are de jure in Germany and de facto in Japan), the threat of a new and potentially quite powerful state mediation authority galvanized support for voluntary arrangements designed to facilitate the revival of employer coordination on new terms."⁷

Centraliserad lönebildning genom kollektivavtal mellan arbetsmarknadens parter förblir alltså en etablerad praktik som också omgärdas av mycken lagreglering och som pågår under "hotet" om ytterligare lagstiftningsåtgärder.⁸

Vi har i ett vetenskapligt perspektiv goda skäl att tro att läget i den parlamentariska demokratins partisystem är en viktig faktor som formar i vilken grad politik genomförs i informell eller formell samverkan mellan statsmakten och arbetsmarknadens

6. Thelen, K. & Kume I. (2006). "Coordination as a Political Problem in Coordinated Market Economies", *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 19(1), ss. 11–42, citat från s. 21.

7. Thelen & Kume, *ibid*, citat från s. 35.

8. Jfr begreppet 'hierarkins skugga'; Scharpf, F. W. (1997). *Games Real Actors Play: Actor-Centered Institutionalism in Policy Research, Theoretical Lenses on Public Policy*. Boulder, CO: Westview Press.

partsorganisationer. När inget parti kan känna sig säkert på att inneha egenkontrollerad regeringsmakt blir korporativa samverkansformer en mer framkomlig väg att söka åstadkomma genomförd politik.⁹

En annan etablerad svensk tradition, som kanske i närtid har hamnat något i bakvattnet, är samverkan mellan arbetsmarknadens organisationer och statliga instanser på området arbetsmarknadspolitik.¹⁰ Vid sidan av den oftast behandlade lönebildningsfrågan finns ett tredje uttryck för en bred tradition av korporativistisk samverkan i och genom de gemensamt, formellt till lika delar, kontrollerade pensions- och försäkringsrörelserna som parterna driver i tre företag.

Tillsammans förvaltar *AMF*, *Alecta*, och *AFA försäkring*¹¹, placeringstillgångar i storleksordningen 1500 miljarder kronor, vilket i runda tal motsvarar en tredjedel av Sveriges bruttonationalprodukt. Bolagen förvaltar åtaganden gällande tjänstepension och andra kollektivt avtalade försäkringar för flertalet av de mer än fyra miljoner svenskar som har kollektivavtal. Enkom av dessa anledningar bör företagen betraktas som centrala i det svenska samhället och i den svenska ekonomin. De förtjänar därmed vår uppmärksamhet.

Vikten av att synliggöra och diskutera dessa företags verksamheter understryks av den ständigt pågående debatten om hur Sverige som nation bör organiseras politiskt och administrativt. I bredaste mening står Sverige liksom alla andra nationer inför ett institutionellt vägval. Vi förstår detta vägval som att det

9. Afonso, A. & Papadopoulos, Y. (2013). "Europeanization or Party Politics? Explaining Government Choice for Corporatist Concertation", *Governance*, 26(1), ss. 5–29.

10. Svensson, T. & Öberg, P. (2002). "Labour Market Organisations' Participation in Swedish Public Policy-Making", *Scandinavian Political Studies*, 25(4), ss. 295–315.

11. Vi har i denna text valt att kollektivt benämna AFA Livförsäkringsaktiebolag, AFA Sjukförsäkringsaktiebolag samt AFA Trygghetsförsäkringsaktiebolag för AFA försäkring.

handlar om kombinationer av stat, marknad och civilsamhälle. Ytterst utgår givetvis "all makt från folket" i den svenska demokratin; det är i Sveriges Riksdag som den legitima makten att dra upp spelregler för helheten återfinns. Därmed inte sagt att den verkliga makten alltid ligger där. Bland annat handlar denna skrift till del om den påtagliga styrkan som arbetsmarknadens partsorganisationer har i den svenska demokratin.

Här vill vi lyfta fram och beskriva hur dessa företags verksamheter inom det svenska och europeiska försäkringsväsendet är organiserade och hur de styrs. Dessa svenska företag representerar helt uppenbart en specifik kombination av stat, civilsamhälle och marknad, som vi vill beskriva närmare. Vi vill också undersöka vilka argument som kan framföras för och emot hur verksamheterna idag är organiserade och hur de leds, i den offentliga såväl som i den akademiska debatten.

Med vägledning i en bred samhällsvetenskaplig litteratur om ("ekonomiska") institutioner pekar vi ut ett antal frågeställningar om val av samhällsorganisering som bör besvaras i en teoretiskt grundad diskussion (inte bara i Sverige) när frågor om pensioner och andra typer av försäkringar kopplade till lönearbete under kollektivavtal diskuteras. Bland dessa frågor finns den om huruvida vi har goda skäl att tro att individuella val på relativt fria finansiella marknader föranleder kroniskt svaga pensionsutfall och svagt försäkringsskydd för stora grupper av medborgare, något som i sin tur kan påverka offentliga budgetar och skapa stora bekymmer för individer? Har vi goda skäl att tro att vinstutdelande aktörer på området pensioner och försäkringar skulle erbjuda motsvarande kvalitet som icke-vinstutdelande aktörer, men till lägre pris/kostnad? Har vi skäl att tro att statliga myndigheter som leverantör av pensioner och försäkringar skulle kunna erbjuda motsvarande kvalitet till lägre kostnad? Har vi skäl att tro att icke-prissatta nyttigheter (så kallade "positiva externaliteter" i nationalekonomiska termer) uppstår eller förstörs av alternativa institutionella lösningar på

området tjänstepension och arbetsrelaterad försäkring? Dessa frågor får inte svar av oss i skriften, utan de ställs som underlag för vidare diskussion.

Empiriskt sätter vi sökarljuset på de förbluffande nog sällan eller aldrig studerade svenska partskontrollerade pensions- och försäkringsbolagen. Hur styrs och leds dessa bolag? Hur fastställs mål och strategier? Vem arbetar i dessa företag och under vilka villkor? I mer teoretiska termer undrar vi med andra ord hur bolagsstyrningens ”vertikala” och ”horisontella” styrprocesser¹² ser ut; I vilken utsträckning nås uppställda målsättningar? Till vilka kostnader? Kan områden för förbättringar (ur någons men sällan allas perspektiv) identifieras?

Vi utforskar också hur breda sociala omvandlingsprocesser kan ha format villkoren för och i bolagen. Under flera decennier har det samhällsvetare kallar ”nyliberalism” utövat mycket stort inflytande i samhällsorganiseringen i Sverige, i Europa och globalt.¹³ Som en del av denna rörelse har det funnits en ihärdig strävan från politiker och tjänstemän att skapa och upprätthålla ”effektiva” marknader med individer som konsumenter och privatägda vinstutdelande bolag som producenter. Denna strävan har mött allsköns motstånd från aktörer och institutioner grundade i andra värden än ”effektivitet” och/eller i andra övertygelser om det möjliga eller önskvärda i att upprätta ”perfekta” marknader. Ett exempel på sådant är föreställningar

12. Östman, L. (1993). ”De vertikala och horisontella styrprocessernas betydelse för den ekonomiska effektiviteten”. I L. A. Samuelsson & L. Östman (red.), *Redovisningens roller*. Stockholm, EFI; Kallifatides, M., & Sjöstrand, S.-E. (2011). ”Kapitalmarknadens omvandling och skapande av värde”. I I. Benson, J. Lind, E. Sjögren, & F. Wijkström (Eds.), *Morgondagens industri: att sätta spelregler och flytta gränser* (ss. 23–38). Lund: Studentlitteratur.

13. Se t. ex. Blyth, M. (2001). ”The Transformation of the Swedish Model: Economic Ideas, Distributional Conflict, and Institutional Change”, *World Politics*, 54(1), ss. 1–26; Hovden, E. & Keene, E. (red.) (2002). *The Globalization of Liberalism*. Basingstoke & New York: Palgrave; Mirowski, P. & Plehwe, D. (2009). *The Road from Mont Pèlerin*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

om "samförstånd" och "samverkan" mellan arbetstagare och arbetsgivare på den centrala, federativa nivån, som då ofta betraktas som en kollektiv nytthet (och därför, i ekonomisk standardteori, är förenat med *moral hazard*). Med dessa korta ord signalerar vi att vi redan i utgångsläget har förväntat oss att finna spänningar mellan aktörer och institutioner i styrningen av partkontrollerade pensions- och försäkringsrörelser. Frågan i vårt arbete har varit vilka dessa spänningar är på detaljerad nivå samt hur de hanteras över tid.

Vidare ställer vi frågan om i vilken utsträckning det är adekvat och meningsfullt att betrakta dessa tre bolag som utgörande en "organisatorisk sfär" eller "interorganisatorisk domän"? Är det en grupp företag som binds av legala dokument, ägandeformer, gemensam kontroll av resurser eller delade värderingar?¹⁴ I vilken utsträckning är det meningsfullt att betrakta dessa tre bolag som en sfär med en strategi, dvs. ett framväxande mönster av handlingar som karakteriserar förhållandet mellan sfären och dess organisatoriska omgivning?¹⁵ Om så, hur har denna strategi vuxit fram? Vilka är förändringskrafterna, dvs. vilka aktörer och institutioner formas och omformas inom och kring denna sfär?

Givet det perspektiv på organisering som vi anlägger är det av central betydelse att studera de koordineringsmekanismer som möjliggör för aktörer inom sfären att samverka trots ibland

14. Ahrne, G. (1994). *Social organizations: Interaction Inside, Outside and Between Organizations*. London: Sage; Hardy, C. & N. Phillips (1998). "Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Colloboration and Conflict in an Interorganizational Domain", *Organization Science*, 9(2), ss. 217-230; Einarsson, S. (2012). *Ideology Being Governed: Strategy Formation in Civil Society*. Stockholm: Stockholm School of Economics.

15. Pettigrew, A. M. (1977). "Strategy Formulation as a Political Process", *International Studies of Management and Organization*, 7(2), ss. 78-87; Mintzberg, H. (1978). "Patterns in strategy formation", *Management Science*, 24(9), ss. 934-948; Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 6(3), ss. 257-272; Pettigrew, A. M. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Blackwell.

åtskilda agendor och antagonistiska relationer i övrigt.¹⁶ Ett antal sådana mekanismer har pekats ut i litteraturen, såsom etablerade konfliktlösningssystem, ömsesidigt beroende på interorganisatorisk nivå, och personliga relationsmönster.¹⁷ Alla dessa teoretiskt grundade föreställningar vill vi utforska närmare i detta utforskade och högintressanta empiriska material. Därigenom hoppas vi bidra till en pågående diskussion om olika sätt att organisera samhälle och ekonomi, i Sverige och runt om i världen.

Vi ser i denna text organisationer som koalitioner av intressegrupper där maktbalansen mellan intressegrupperna kontinuerligt skiftar och organisationen är öppen för nya influenser från den omgivande miljön. I och med detta synsätt blir idén att organisationen kan ses som en enhet med ett gemensamt mål problematisk och en lösning är att snarare se att organisationer har flera samtidiga, motsägelsefulla och (ibland) delvis konkurrerande mål. Ovanstående innebär också att organisationsförändring och strategi inte alltid är resultatet av rationell planering utan snarare formas i samspelet mellan stridigheter mellan intressegrupper, den givna organisationsstrukturen samt organisationens system för beslutsfattande. I detta perspektiv blir det även viktigt att ta hänsyn till att alla sociala system har ett förflutet och en framtid och att man också måste ta hänsyn till detta när man analyserar organisationsförändring. Således kan strategiutveckling ses som en legitimerande eller delegitimerande process där struktur och sammanhang mobiliseras av aktörer vilka försöker uppnå sina egna mål.

16. Mouffe, C. (1993). *The Return of the Political*. London: Verso.

17. Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). "Differentiation and integration in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, 12(1), ss. 1-47; Normark, P. (1994). *Medlemsägda företag: organisering av strategiska förändringar*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan (EFI); Swartz, E. (1994). *Ledning och organisering av federationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

En gemensam nämnare för de flesta teorier om organisationsledning är att de handlar om makt, ansvar och kontroll över och inom organisationer. Forskningen om ledning av organisationer har hittills ofta fokuserat på förhållandet mellan styrelsen och den anställda ledningen. De två vanligaste teoretiska perspektiven har varit agentteorin¹⁸ och förvaltarteorin¹⁹.

I agentteorin antas att de som leder organisationen (agenterna) har andra intressen än organisationens huvudmän (principalerna) och att huvudmännen därför bör tillsätta styrelseledamöter vilka är oberoende gentemot ledningen för att kunna övervaka och kontrollera den. Förvaltarteorin utgår från antagandet att ledningen generellt sett delar huvudmännens intressen och att den därmed vill göra ett bra arbete. Fokus enligt denna skolbildning blir då att tillsätta styrelseledamöter vilka har kompetens att arbeta tillsammans med ledningen och förbättra organisationens drift.

I den internationella akademiska litteraturen om styrelsearbete förs just nu en aktiv och levande diskussion om huruvida styrelseledamöterna ska vara (och därmed väljas som) representanter för delar av huvudmannakollektivet eller om de främst ska vara experter på bolagsstyrning.²⁰ I korthet kan denna spänning beskrivas som att de enskilda styrelseledamöterna antingen ska fungera som representanter för en viss del av

18. Jegers, M. (2009) "Corporate Governance in Nonprofit Organizations. A Nontechnical Review of the Economic Literature", *Nonprofit Management and Leadership*, 20(2), ss. 143–164; Miller, J. (2002). "The Board as a Monitor of Organizational Activity. The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards", *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), ss. 429–450.

19. Alexander, J. & Weiner, B. (1998). "The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), ss. 223–242; Jeavons, T. (1994) "Stewardship Revisited: Secular and Sacred Views of Governance and Management", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(2), ss. 107–122.

20. Cornforth, C. (2004). "The Governance of Co-operatives and Mutual Associations: a Paradox Perspective", *Annals of Public and Co-operative Economics*, 75(1), ss. 11–32.

huvudmannakollektivet eller att de ska ses som experter inom olika områden med uppdrag att driva organisationen framåt.

Representativitetstanken bygger på ett demokratiskt perspektiv på organisationsledning där styrelseledamöternas uppgift är att representera ägargruppernas intressen. Styrelsens roll blir därmed att mäkla eller att välja mellan de olika gruppernas intressen samt att fastställa organisationens övergripande mål så att de kan implementeras av medarbetarna. En central tanke i denna modell är idén om en styrelse där vem som helst som representerar rätt grupp kan sitta i styrelsen. Expertkunskap är önskvärt men inte nödvändigt.

Vidare vägleds vi av den i litteraturen etablerade uppfattningen att komplexa samverkansrelationer av detta slag bara kan förstås med hänsyn till åtminstone hur, när och i vilken roll intressenter medverkar i olika beslutsprocesser, i vilken utsträckning intressenterna har likartade eller motstridiga målsättningar samt hur makt och resurser fördelas mellan dem. Slutligen är det av vikt att studera huruvida relationerna mellan samverkansparterna kännetecknas av misstro eller tillit samt hur ansvar utkrävs.²¹

Boken är strukturerad i sex kapitel. I påföljande kapitel två ger vi en orientering i det samhällsvenskapliga samtalet om jämförande av ekonomiska institutioner och samhällsmodeller. I kapitel tre presenterar vi de tre partsgemensamma pensions- och försäkringsbolagen i Sverige mer i detalj och beskriver dem i ljuset av det svenska försäkringsväsendet i övrigt. Vi gör korta blickar bakåt i tiden för att tämligen snabbt komma fram till samtiden och nu aktuella verksamhetsfält, finansiella data och jämförelsetal. I kapitel fyra beskriver vi den i skrivande stund aktuella situation som omtalas som "vägval tjänstepension", dvs. det faktum att den svenska Regeringen och Riksdagen står

21. Vangen, S., Hayes, J. P. & Cornforth, C. (2015). "Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations", *Public Management Review*, 17(9), ss. 1237–1260.

mitt uppe i en beslutsprocess av stor betydelse för hur tjänstepensionsområdet i första hand, och försäkringsväsendet i stort i andra hand, framöver kommer att vara lagreglerat. Då Sverige är medlem i Europeiska Unionen är det på många sätt reglering och omreglering på den europeiska nivån som står i centrum för framställningen. I kapitel fem redovisar vi resultaten från våra intervjuer med ledande tjänstemän, styrelseledamöter, samt andra ledande företrädare för huvudmannorganisationerna i de tre bolagen (se appendix för en förteckning). I det avslutande kapitlet diskuterar vi våra resultat i ljuset av samhällsvetenskaplig teoribildning och pekar ut ett antal frågeställningar för såväl praktiken som akademien att ta sig an framöver.

Kapitel 2

Ekonomiska institutioner och samhällsmodeller

De tre bolagen administrerar en palett av pensions- och trygghetsförsäkringar som ingår som villkor i kollektivavtal mellan arbetsgivares och arbetstagares centralorganisationer. Arbetsgivare betalar in premier till försäkringsbolagen och arbetstagarna åtnjuter försäkringsskydd. Vi har alltså att göra med ett *trepartsförhållande*: försäkringstagare, försäkrade och försäkringsbolag. Detta kan liknas vid det svenska hälso- och sjukvårdssystemet där medborgare, landsting och vårdproducenter är tre ingående parter i ett schematiskt likartat trepartsförhållande.

Denna *typ* av konstruktion med tre eller flera parter i ett (ekonomiskt) utbyte av pengar och tjänster är annorlunda från den vanliga och teoretiskt renodlade föreställningen om vad en "marknad" är. På en *typisk* marknad finns bara *två parter*: köpare och säljare. Konstruktionen skiljer sig också från den vanliga föreställningen av vad "hierarki" är. I en typisk hierarki finns också bara två parter: chef och underställd, kung och undersåte, monopolist och kund etc.

I idéernas värld uttrycks inte sällan föreställningar om att marknad eller hierarki skulle vara bättre eller sämre än varandra på ett eller annat vis. Det som kan vara mer fruktbart att konstatera är att såväl renodlade marknader som renodlade hierarkier är synnerligen ovanliga i praktiken. Den svenska samhällsmodellen, i likhet med många andra, innehåller traditionellt betydande konstruktioner som varken är renodlad "marknad" eller renodlad "hierarki". Detta fascinerade amerika-

nen Marquis Childs²² redan på 1930-talet och sysselsätter många samhällsvetare i den internationella forskningen idag. Det mesta av våra liv utspelas i och genom organisering av tre- eller flerpartsförhållanden, inom och mellan formella organisationer: unioner, stater, kommuner, företag, föreningar, stiftelser etc.²³

Det svenska socialförsäkringssystemet, där arbetsmarknadens partsorganisationer och staten samverkar, har nyligen översetts nationellt genom Parlamentariska socialförsäkringsutredningen och Arbetsskadekommissionen.²⁴ Inom EU pågår en rad reglerings- och rättsprocesser som får och kan få vidare konsekvenser för de partskontrollerade pensions- och försäkringsbolagen verksamhet, t. ex. införandet av de s. k. Solvens 2-reglerna och EU-kommissionens genomlysning av villkoren för (även gränsöverskridande) tjänstepensionsrörelser i EU. Organisationernas huvudmän – parterna – har så långt valt att driva verksamheten i enlighet med de principiella riktlinjer som fastslogs redan tidigt under 1900-talet, men såväl inom huvudmannaorganisationerna som inom centrala intressenter såsom staten och Sveriges Kommuner och Landsting har funnits och finns ifrågasättande röster. På såväl nationell som europeisk nivå finns därmed ett kontinuerligt omvandlingstryck mot verksamheterna.

En ständigt växande litteratur i samhällsvetenskaperna behandlar ekonomiska institutioner. Med begreppet *institu-*

22. Childs, M. (1936). *Sweden: the Middle Way*. New Haven: Yale University Press.

23. Sjöstrand, S.-E. (1985). *Samhällsorganisation: en ansats till en institutionell ekonomisk mikroteori*. Lund: Doxa; Brunsson, N. (1991). "Politisering och företagisering – om institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld", i G. Arvidsson & Lind, R. (red.), *Ledning av företag och förvaltningar*. Stockholm: SNS förlag; Hysing, E. (2009). "From Government to Governance? A Comparison of Environmental Governing in Swedish Forestry and Transport", *Governance*, 22(4), ss. 647–672.

24. Statens offentliga utredningar (2015:21), *Mer trygghet och bättre försäkring*. Socialdepartementet; Arbetsskadekommissionen (2013), *Förslag till en reformerad arbetsskadeförsäkring*, Stockholm: Jure.

tion avses återkommande mönster i sättet på vilket ekonomiskt handlande sker *och* hur detta handlande förstås av de handlande människorna. Ett pedagogiskt tacksamt exempel på en uråldrig ekonomisk institution som förlorat legitimitet är slaveriet – en mycket vanlig ekonomisk institution i världen för ett antal hundra år sedan – med den centrala innebörden att mänskliga individer kan ägas, köpas, säljas och brukas på ett likartat sätt som andra levande varelser och ting.

En annan, och tämligen annorlunda, ekonomisk institution är företaget, där t. ex. anställda ingår ett ytterst av staten upprätthållet kontraktsförhållande med en huvudman om att byta arbetsinsatser mot lön. En tredje, och återigen annorlunda ekonomisk institution, är staten, där medborgare lyder under en gemensam rätts- och tvångsapparat som definierar vilka typer av handlingar som är påbjudna, tillåtna respektive förbjudna. En fjärde annorlunda ekonomisk institution är den ideella föreningen där medlemmar under full frihet går samman för att förverkliga en ambition av något slag. Varför finns dessa olika institutioner? Hur och varför förändras de? De frågorna står i centrum för uppmärksamheten i en bred akademisk debatt.²⁵

Vår utgångspunkt här är ett synsätt som innebär att institutioner (t. ex. "företaget" eller "staten") inte finns *i sig*, utan endast som mönster i faktisk organisering och faktiska tankar hos människor. Enskilda organisationer, däremot, såsom Röda Korset, AB Volvo eller svenska staten, har en betydligt mer påtaglig existens, och kan ses som uttryck för institutionerna "föreningen", "företaget" och "staten". Enskilda organisationer

25. Sjöstrand, S.-E. (1993). *Institutional Change: Theory and Empirical Findings*. Armonk, N.Y.: Sharpe; Hollingsworth, J. R. & Boyer, R. (red.). (1999). *Contemporary Capitalism: the Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press; Fligstein, N. (2001). *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First Century Capitalist Societies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press; Aoki, M. (2001). *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge: The MIT Press; Streeck, W. (2012). "How to Study Contemporary Capitalism?", *European Journal of Sociology*, 53, ss. 1–28.

kan dessutom vara uttryck för flera institutioner samtidigt; de partskontrollerande bolagen som *formella* konstruktioner kan på ett synnerligen meningsfullt sätt *ses som* uttryck för såväl "föreningen" som "företaget", eller något mer exakt, "föreningar" som äger "företag". *Informellt* skulle bolagen kunna vara meningsfulla att betrakta som något helt annat, t. ex. en organisatorisk "sfär".

En mycket väsentlig institution är "marknaden" där köpare och säljare under full frihet möter varandra för att utbyta varor och tjänster. Den finns inte heller i sig, utan endast som enskilda uttryck. Grönsaksmarknaden på Hötorget i Stockholm är meningsfull att se just som en marknad, liksom marknaden för begagnade bilar på Blocket.se eller marknaden för "Credit Default Swaps" som skapats av ett antal internationella banker. Dessa, och alla andra marknader, kan och bör studeras empiriskt, för att fastslå hur de fungerar och om de överhuvudtaget förtjänar att kallas marknader.²⁶ *Formella* marknader kan vara meningsfulla att se som något annat på en *informell* nivå, t. ex. som "kretsar" där aktörer har ömsesidiga genuina vänskapsband till varandra eller "rörelser" där för varandra anonyma aktörer delar idéer eller ideal.

I den akademiska politisk-ekonomiska litteraturens huvudfåra har Sverige ofta beskrivits som en "koordinerad marknadsekonomi". Med det menas att en betydande del av utbytena av varor och tjänster i den svenska ekonomin sker genom eller formas av andra mekanismer än renodlade marknadsutbyten mellan enskilda köpare och enskilda säljare. Alla högkonsumerande industrinationer uppvisar såväl marknadsutbyten som andra mekanismer för formering och koordinering av utbud och efterfrågan – alla stora organisationer inklusive privatägda företag är ju i sig själva planerade ekonomier – och karakteriseringen

26. Mattson, L.-G., & Sjöberg, Ö. (2017). "Market Practice, Policy Practice", i Kallifatides M. & Lerpold, L. (red.), *Sustainable Development and Business* (ss. 49–72). Stockholm: Stockholm School of Economics Institute for Research.

av t. ex. Sverige som en koordinerad marknadsekonomi utgör ett relativt omdöme grundat på en systematisk komparation av en bred population av nationer. I den så kallade västvärlden talas om tre huvudsakliga former av ekonomi: den liberala marknadsekonomin, den koordinerade marknadsekonomin och den statsdirigerade ekonomin.

I en liberal marknadsekonomi dominerar marknadsutbyten som ekonomisk samordningsform, medan i de andra två tar planeringsprocesser eller förhandlingar som samordningsform en mer framträdande position, antingen med staten som tongivande aktör (i den statsdirigerade ekonomin) eller civilsamhällets organisationer (föreningar som formellt inte ingår i staten) som minst lika framträdande parter som staten (i den koordinerade marknadsekonomin).

I den allmänna politiska debatten, i och mellan nationer, finns få frågor som är mer brännande än den som handlar om vilken av dessa samhälls- och ekonomiformer som skulle vara den bästa. Den debatten har (minst) två kärnfrågor; dels handlar debatten om vilken form av ekonomi som leder till högst total samhällsekonomisk produktions- och konsumtionsnivå, dels handlar debatten om vilka andra kvaliteter som olika system ger upphov till. Vad menas helt enkelt med "bästa" samhälls- och ekonomiformen? Är högre bruttonationalprodukt eller bruttonationalinkomst (alltid) samma som "bättre"? Spelar det någon roll om produktionen medför att ändliga naturresurser används upp? Spelar fördelning av rikedom mellan människor någon roll? Spelar risker för ond bråd död genom krig och farsot någon roll?

*Teorier och angreppssätt
inom samhällsekonomisk vetenskap*

Vi lämnar dessa övergripande och viktiga frågor åt sidan för en stund och fokuserar på att presentera några tongivande teoretiska angreppssätt som används i de ekonomiska vetenskaperna

för att förklara uppkomsten av olika samordningsmekanismer i ekonomin.

I den dominerande skolbildningen i nationalekonomin lyftes Oliver Williamson fram till främsta ledet genom att föräras Sveriges Riksbanks pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels minne för sin livsgärning som forskare. Huvudbudskapet i Williamsons teoribygge är att framväxten av såväl marknadsutbyten som organisationer kan förklaras som rationella utfall av beslutsprocesser där ekonomiska aktörer söker förverkliga sina egna ekonomiska intressen, och därigenom optimerar det samlade ekonomiska utbytet. Vid denna optimering har aktörer att ta hänsyn dels till produktionskostnader, men också, och häri ligger Williamsons bidrag, så kallade transaktionskostnader.²⁷

Produktionskostnader är kostnader för arbetskraft, råmaterial, maskiner, etc. som används vid produktionen av en vara eller tjänst. Transaktionskostnader är alla de kostnader som uppstår vid organiseringen av denna produktion och samordningen mellan den producerade enheten av varan/tjänsten och kunder, leverantörer, finansiärer, arbetskraft etc. Det åtgår resurser vid leverans av varor till kunder, vid slutandet av avtal med leverantörer och arbetare, samt vid uppföljning av alla dessa avtal. En betydande del av kostnadsmassan för producerande enheter består av transaktionskostnader, som alltså förutom produktionskostnaderna måste täckas av enhetens intäkter om enheten skall skapa (redovisat) mervärde.

Framväxten av stora organisationer (planekonomier) mitt i marknadsekonomier eller framväxten av marknader mitt i stora organisationer, förklaras alltså enligt Williamson av såväl de stordriftsfördelar som ibland gör stora produktionsenheter kostnadsmässigt överlägsna mindre enheter, som av planekonomins ibland överlägsna kapacitet att minska transaktionskostnader

27. För en introduktion till dessa ortodoxa nationalekonomiska ansatser till organisationsanalys, se Douma, S. & Schreuder, H. (1991). *Economic Approaches to Organizations*. London: Prentice Hall UK.

förenade med vissa ekonomiska utbyten. Ett exempel är det mycket allmänt förekommande anställningsförhållandet mellan organisation och enskild medarbetare som kommit att ersätta marknadsutbyten. Jämför t. ex. ett tillstånd där individer varje morgon surfade in på arbetsförmedlingens hemsida och där (virtuellt) mötte företrädare för organisationernas personalför-sörjningsenheter på jakt efter dagens arbetskraft, och sedan efter en kopp kaffe gjorde upp om villkoren för dagens arbete. Det torde vara lätt att inse att kostnaderna för ett stort företag att skaffa tiotusentals medarbetare på detta hypotetiska sätt skulle bli astronomiska. Det är – säger Williamson – helt enkelt ekonomisk fördelaktigt för organisationer att hålla sig med anställd personal. Fördelaktigt betyder dock inte ”kostnadsfritt”. Den fast anställde kanske inte är den allra bäste av alla tänkbara medarbetare. Den fast anställde kanske inte heller alltid lägger manken till på samma sätt som daglönaren skulle ha gjort.

Dessa två problemkomplex kallas i litteraturen för ”adverse selection” och ”moral hazard”. Agenten (arbetstagaren) kanske inte alltid förverkligar den intention som Principalen (arbetsgivaren) har med utbytesrelationen. Av den anledningen uppstår kostnader för övervakning/styrning (”monitoring”) och bindning (”bonding”) i utbytesrelationer och dessa måste den rationella aktören väga mot andra transaktionskostnader som följer av långsiktiga bindningar. Alla dessa transaktionskostnader måste i sin tur vägas mot en mängd olika alternativkostnader. Ett exempel är de kostnader som det innebär att behöva ersätta medarbetare som utvecklat för produktionsenheten specifikt kunnande genom mångårigt arbete. Denna medarbetare har utvecklat vad Williamson betecknar som tillgångsspecifik kompetens – vilken kanske inte alls står att finna på marknaden utanför den inomorganisatoriska planekonomin. Den ekonomiskt rationella aktören söker knyta långsiktiga och stabila band till sådana tillgångsspecifika kompetenser. Återigen får här anställningsformen en rationell förklaring.

Den samlade bilden som ges i Williamsons teoribygge är alltså ett samhälle där ekonomiska utbyten samordnas på ett sätt som optimerar såväl produktions- som transaktionskostnader: kanske i normalfallet ett samhälle där såväl marknadsmekanismer som organisation förekommer i betydande utsträckning.

Vad skulle då förklara skillnader mellan olika samhällen (nationer) vad gäller förekomsten av marknadsmekanismer respektive planekonomi? Peter Hall & David Soskice publicerade 2001 ett betydande verk som lyfter fram en rationell förklaringsfaktor till den faktiskt observerade variationen i ekonomiska institutioner – nämligen företagandets teknologiska bas.²⁸ Författarna tänker sig en skala från lågteknologiska verksamheter till högteknologiska verksamheter, med en mellanposition på skalan för verksamheter som bygger på inkrementella förändringar från en stabil teknologisk bas. I såväl låg- och högteknologiska verksamheter, säger Hall & Soskice, är marknadsutbyten effektivare än planekonomi. När det gäller mellanpositionen är dock planekonomi effektivare. Argumentet är att organisationer som verkar från en någorlunda stabil teknologisk bas kommer att få långsiktiga bindningar till en mängd intressenter (däribland medarbetare) i vilka tillgångspecifitet utvecklas. Marknadsutbyten skulle trasa sönder och/eller bli allt för kostsamma att upprätthålla jämfört med andra samordningsformer. I samhällen där ekonomin domineras av företag i mellanpositionen, fortsätter Hall & Soskice, utvecklas – och försvaras – andra koordineringsmekanismer än marknaden.

*Sverige – ett samhällsbygge med andra
samordningsmekanismer än marknad*

För att återvända till där denna text inleddes; Sverige skulle vara ett bland många sådana samhällen, där just andra sam-

28. Hall, P. & Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage* Oxford: Oxford University Press.

ordningsmekanismer än marknaden har utvecklats – och *försvaras* – av starka och rationella aktörer, däribland företag eller föreningar av företag som skyddar och utvecklar sina ”institutionella komparativa fördelar”. Ett paradexempel på en sådan icke-marknadsmekanism är centraliserad löne- och villkorsbildning genom förhandlingar mellan fackliga organisationer och arbetsgivarorganisationer på nationell nivå.

Hall & Soskice tvekar inte att förklara att dessa mekanismer är ekonomiskt överlägsna för samordning av den ekonomiska aktiviteten i en ekonomi där företag verkar utifrån en stabil teknologisk bas från vilken inkrementell utveckling av nya produkter sker (för nya och gamla marknader). Vad de samtidigt hävdar är att en sådan ekonomi är mindre effektiv på att skapa lågteknologiska verksamheter respektive verkligt banbrytande högteknologiska verksamheter. I båda fallen är det centrala argumentet att verksamheten ifråga blir effektivare om den verkar på en arbetsmarknad och produktmarknader som karaktäriseras av marknadsmekanismer – individuell lönebildning, variation i kontraktsformer på arbetsmarknaden, och konkurrens snarare än samordning (karteller och annan samverkan, rigid standardisering) på produktmarknader. Den liberala marknadsekonomin (läs USA och Storbritannien) skulle därmed vara överlägsen den koordinerande marknadsekonomin (läs Tyskland eller Sverige) och den statsdirigerade marknadsekonomin (läs Japan eller Frankrike) på att utveckla såväl låg- som högteknologiskt företagande – på grund av respektive nations ekonomiska institutioner.

Två invändningar

Så långt några nedslag i den rationalistiska nationalekonomiska teoribildningen om ekonomiska institutioner. Mot dessa argumentationslinjer har en rad olika invändningar framförts. I princip är invändningarna två: den första handlar om att människor inte är rationella i sitt handlande till den grad som

ovan nämnda teoribildningar utgår ifrån, utan i hög rad följer socialt och kulturellt framsprungna uppfattningar om vad som är ”rätt”, ”effektivt” eller ”modernt” i sitt handlande. Denna insikt, tillsammans med understrykning av komplexitetsgraden i det (sen)moderna ekonomiska livet, används som argument för att även koordinerade marknadsekonomier (t. ex. av skandinaviskt eller östeuropeiskt slag) kan klara sig väl i konkurrensen även när det gäller högteknologiskt företagande.²⁹

Den andra invändningen handlar om att analyserna ofta bortser från avgörande maktförhållanden; nationernas relativa ekonomiska välstånd förstås utan att analysera de militära och politisk/ekonomiska maktförhållanden mellan dem. Exempelvis, säger Hall & Soskices kritiker, kan USA:s relativa ekonomiska framgångar, däribland dess högteknologiska IT-industri och totalt dominerande underhållningsindustri, inte förklaras bara med nationens ekonomiska institutioner, utan också med dess position som överlägsen militärmakt vilken ger möjlighet att skaffa sig kontroll över helt centrala resurser såsom olja, dess skalfördelar i kraft av den överlägset största homogena hemmamarknaden, samt kontroll över internationella organ/överenskommelser såsom WTO, Världsbank och IMF. Den kanske allt överskuggande maktfaktorn enligt många ekonomer är den amerikanska dollarns status som global reservvaluta och därtill kopplad dominans i det globaliserade finansiella systemet, möjligen vid sidan av landets överlägsna ekonomiska bilaterala makt – möjlighet att oproportionellt straffa/gynna mindre nationer med handels- och investeringsvillkor. När det gäller Hollywoods framgångar och den amerikanska mediaproduktionens dominans (i västvärlden) är engelska språkets särställning en potentiellt avgörande självförstärkande faktor.³⁰

29. T. ex. Hull Kristensen, P. & Lilja, K. (red.) (2011). *Nordic Capitalisms and Globalization: New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions*. Oxford: Oxford University Press.

30. Held, D. et al (1999). *Global Transformations. Politics, Economics, and*

Den normativt intressanta implikationen av ovanstående exempel är att kopiering av andra institutionella ordningar inte nödvändigtvis ger upphov till likartade resultat som för den kopierade parten. Kanske kan snarare motsatsen hävdas; i en ekonomisk världsordning som är påtagligt dikterad av asymmetriska maktförhållanden är lämpliga strategier för de relativt svagare aktörerna komplicerade att formulera och förutsätter mer heterodoxa ansatser.³¹

I dessa sammanhang framlyfts också ofta en interaktion mellan framlagda teorier (t. ex. om ekonomiska institutioners betydelse) och aktörers handlande. Den vetenskapliga teorin skulle alltså inte bara vara en bättre eller sämre avspeglning av verkligheten, utan också en faktor som formar den studerade verkligheten.³² Många forskare hävdar att den förödande globala finansiella härdsmltan år 2008/09 hänger samman med att ledande politikers uppfattningar av akademiska teorier om "perfekta" finansiella marknader har legat till grund för global (av)reglering med synnerligen omfattande samhällsekonomiska följder. Ytterligare andra misstänker snarare att ledande politiker gjort det som de *inte* trott på, utan det som de på ett eller annat sätt fått betalt för att göra av ledande befattningshavare i globalt verksamma finansföretag.³³ Denna senare form av "naken" machiavellisk makt eller mer "påklädd" kulturell påverkan är de två konkurrerande förklaringarna till sociala skeenden som pålästa samhällsvetare står inför och knappast kommer att

Culture. Stanford: Stanford University Press.

31. Saad-Filho, A. (2007). "Life beyond the Washington Consensus: An Introduction to Pro-Poor macroeconomic Policies", *Review of Political Economy*, 19(4), ss. 513–537.

32. Callon, M. (red.) (1998). *The Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell.

33. Epstein, G. A. (Red.) (2005). *Financialization and the World Economy*. Cheltenham, UK & Northampton, US: Edward Elgar; Baker, A. & Underhill, G. R. D. (2015). "Economic Ideas and the Political Construction of the Financial Crash of 2008", *The British Journal of Politics & International Relations*, 17(3), ss. 381–390.

komma undan eftersom de vilar på två grundläggande berättelseformer i vår kultur.³⁴

Utrustade med den insikten står vi nu redo att åter närma oss det föremålet för vår uppmärksamhet i denna text: den svenska samhällsmodellen och då särskilt dess betydande inslag av samverkan mellan arbetsmarknadens partsorganisationer och staten. Vi kan bära med oss frågorna om vilken slags makt eller påverkan denna modell är byggd på respektive utmanad av.

Den svenska korporativa modellen ses här som del av en samhällsmodell – en institutionaliserad ordning. Tillsammans med alla andra institutionella ordningar, liksom enskilda organisationer som uttrycker ordningen, kan den ses som utsatt för likriktande respektive särskiljande omvandlingskrafter. Vi kan använda oss av de amerikanska sociologerna Paul DiMaggio och Walter Powells begrepp och tala om tre typer av likriktande krafter: mimetisk, normativ, och tvingande isomorfism.³⁵ Med detta avses att samhällsmodeller kan formas genom imitation av andra samhällsmodeller, genom att det sprids uppfattningar om att vissa modeller bör imiteras, och genom att samhällsmodeller tvingas till förändringar genom militär, ekonomisk eller politisk maktutövning. Mot dessa likriktande krafter kan vi tänka oss motsvarande särskiljande krafter: strategisk innovation istället för imitation, kulturella eller sociala särdrag som påbjuder motstånd mot de normativa isomorfistiska krafterna, och slutligen, militär, ekonomisk eller politisk makt som används för att försvara, utveckla och sprida särskiljande samhällsmodeller (vilket om det lyckas ger upphov till isomorfism igen).

Alla de begrepp och idéer som vi presenterat så långt kan alltså appliceras både på global nivå, på samhällsnivå och på organi-

34. White, H. (1973). *Meta-history: the Historical Imagination in Nineteenth-Century Europe* (e-book ed.). Baltimore: Johns Hopkins University Press.

35. DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48(2), ss. 147–160.

sationsnivå, något som också har gjorts om än kanske i något varierande utsträckning. Här ska vi något utveckla resonemanget på organisationsnivån och identifiera några av de frågeställningar som aktualiseras av exemplet i form av de partskontrollerande pensions- och försäkringsbolagen.

I likhet med många andra organisationer – föreningar, stiftelser, sparbanker, kommuner och stater – har AMF, Alecta och AFA Försäkring till skillnad från vinstutdelande aktiebolag ingen huvudman som själv kan ta direkt del av eventuellt ekonomiskt överskott av verksamheten. Denna möjlighet till direkt del i överskott finns i t. ex. aktiebolag, handelsbolag och enskilda firmor. Möjligheten till tillägnelse av eventuell vinst utgör, enligt ekonomisk teori, ett starkt incitament att driva verksamhet (privatekonomiskt) effektivt, dvs. sträva efter maximal skillnad mellan intäkter och kostnader.

Av samma skäl är vinstutdelande företag en typ av organisation som kan tänkas skapa stor samhällsekonomisk skada genom att huvudmannen söker externalisera (få någon annan att stå för) sina kostnader eller internalisera (ta för sig av) andras intäkter/egendom genom att i sämsta fall sälja rena otjänster eller skadliga produkter till ett högt pris. Om målet med en verksamhet är något annat än vinst, t. ex. att bedriva fågelskådning i grupp, kan denna typ av incitament förefalla helt irrelevanta. Vem har någonsin hört talas om en aktiebolagiserad fågelskådargrupp? Fågelskådare organiserar sig formellt – om alls – i föreningar. Detta gäller i alla fall om rationalitet, dvs. förnuftig koppling mellan mål och medel, överhuvudtaget råder. Inom sådana föreningsram gör människor ofta oavlönat och hårt arbete för att t. ex. förmå andra organisationer (företag, kommuner) att bidra till – exempelvis – skydd för hotade fågelhabitat. Frågan är då om dessa människor ändå mest skapar nytta för sig själva och hindrar andra från att skapa nytta för sig eller om det snarare uppstår nytta för de flesta, oavsett om alla individer inser eller medger det.

Vad utfallet blir när verksamhet bedrivs utan (potentiell) vinstutdelning som drivkraft förklaras enligt ekonomisk teori till övervägande delen av hur huvudmannaskapet i den aktuella verksamheten organiseras och utövas.³⁶ Vilka organisatoriska strukturer och rutiner etableras och på vilka sätt säkras därigenom att förbrukade resurser omvandlas till nyttigheter? I staten, kommuner, ekonomiska föreningar, stiftelser och även associationsrättsligt helt informella sammanslutningar av människor finns en uppsjö sådana strukturer och rutiner, inom och utanför formella organisationer. Externa mekanismer som massmedial granskning och offentlig debatt kan fungera som drivkraft för effektivitet, likväl som interna besluts- och utvärderingsrutiner i parlament, fullmäktige, stämmor, styrelser, internrevisionsfunktioner, vid sidan av individuellt ansvarstagande.

Oavsett vad målet med en verksamhet är, så uppstår i teorin en särskild uppsättning problem i den mån en huvudman (principal) uppdrar åt en tjänsteman (agent) att förvalta verksamheten.³⁷ Agenten kan komma att bedriva verksamheten på ett sätt som gynnar dennes intressen snarare än principalens. Agenten kan komma att vilja bygga en onödigt statlig och kostnadsdrivande organisation av statuslystnad och kan komma att tillskansa sig allsköns andra privata fördelar av sin position på bekostnad av verksamhetens formella mål. För att motverka detta behöver den rationella huvudmannen övervaka och styra agenten på ett eller annat sätt. Vilken typ av nyttigheter som produceras i verksamheten, och i vilken mån dessa kan utvärderas och tillägnas, är av stor vikt för i vilken utsträckning en mer eller mindre effektiv resursanvändning åstadkoms. Ju tydligare måluppfyllelse kan

36. Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301–325.

37. T. ex. Berle, A. A. & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan; Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, 26(2), ss. 301–325.

mätas och utvärderas, desto lättare för en huvudmannastruktur att upprätthålla god effektivitet i resursanvändning.

Den överlägset billigaste organiseringsformen – i teorin – bygger på kärlek, vänskap eller idémässig gemensam övertygelse (låt oss kalla allt detta ”tillit”) mellan principal och agent, då vare sig övervakning eller styrning behövs. En lång tradition av samhällsekonomiska teoretiker har svårt att tänka sig att sådant skulle kunna finnas.³⁸ En lika lång tradition hävdar motsatsen.³⁹ Ingen, vare sig teoretiker eller praktiker, kan undkomma frågan om var tilliten (om den finns) slutar, och incitamentsstrukturerna och det kalkylerade handlandet börjar, eller, vilket är lika möjligt, var det kalkylerande handlandet slutar och tilliten – eller passionen – tar vid.

Nästa frågekomplex handlar om incitamentsstrukturerna inom ramen för det kalkylerande handlandet. Vad kan fungera som incitament för en agent att förverkliga en principals målsättningar? Kandidaterna är många: pengar, socialt anseende, stimulerande arbete. Hur ser ”växelkursen” ut när stimulerande tillvaro skall vägas mot status, eller när pengar skall vägas mot känsla av mening? Dessa är empiriska frågor med den egenheten att de rör subjektiva förhållanden som vi ännu inte har några vetenskapligt säkra metoder för att studera då detta skulle kräva tanke- och känslöavläsning. Frågorna är dessutom laddade av att religiösa, politiska och vetenskapliga dogmer redan bär på svar om hur dessa avvägningar ser ut och borde se ut, och därmed, säger många vetenskapliga röster, finns ibland en låg acceptans bland viss publik även för vetenskapligt högkvalitativa resultat. Sammanfattningsvis: incitamentsstrukturer kan inte förstås annat än genom att tolka människors känslor, tankar

38. T. ex. Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). ”Theory of the Firm: Managerial behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, 3(4), ss. 305–360.

39. T. ex. Polanyi, K. (1944/2002). *Den stora omdaning: marknadsekonomins uppgång och fall* (S.-E. Torhell, övers. 2. uppl.). Lund: Arkiv.

och handlingar, och det i en socialt laddad situation, där både den som studeras och den som studerar kan ha starka känslor/tankar om vilka resultat som borde ligga för handen.

Med dessa övergripande och abstrakta teoretiska ramar skall vi nu återvända till "den svenska modellen" och tre enskilda organisationer som kan anses vara del av, eller uttryck för, just denna samhällsmodell. "Den svenska modellen" är en benämning på en arbetsmodell i vidare mening som kan sägas innefatta en hanteringsordning för arbetsmarknadens parter i syfte att enas om villkor och lösa problem på arbetsmarknaden genom att träffa kollektivavtal, utan direkt medverkan från statsmakten.

Kapitel 3

Tre korporativa verksamheter

Den klart övervägande delen av de svenska tjänstepensionsplanerna (i termer av förvaltade medel) är resultatet av kollektivavtal slutna mellan arbetsmarknadsparter.⁴⁰ Som del av en förhandling mellan parterna om villkor för anställning har man överenskommit att arbetsgivare som del av ersättningen för utfört arbete ska göra ett åtagande gällande pension för sina anställda. Därutöver har parterna kommit överens om att tjänstepensionsåtagandet från arbetsgivarnas sida skall tryggas genom försäkring. Ett flertal andra former av tjänstepension finns utöver denna.⁴¹ Arbetsmarknadsparterna i Sverige är också huvudmän för två bolag, AMF (som ägs av Svensk Näringsliv och LO) och Alecta (som kontrolleras av Svensk Näringsliv, Unionen, Ledarna, med flera) som i huvudsak ägnar sig åt att erbjuda och förvalta denna typ av tjänstepensionsförsäkring och som har utpekats

40. Kollektivavtal om försäkringar kan slutas mellan arbetsmarknadens centralorganisationer, mellan förbund i olika branscher/sektorer eller mellan arbetstagarförbund och enskilda arbetsgivare (företag/organisationer). Kollektivavtal kan i sin tur se ut på många olika sätt vad gäller vad som specificeras i avtalet och vad som hänskjuts till mer detaljerade försäkringsavtal, vilka ingås som ett led i upprätthållandet av själva kollektivavtalet (se vidare SOU 2014:57, avsnitt 2.6). Kollektivavtal om försäkringar innebär att dessa försäkringar får en distinkt särart jämfört med andra försäkringar, såsom avtal betraktade. De ingående parterna (försäkringstagare, försäkringsgivare och försäkrad) i ett enskilt försäkringsavtal (om t. ex. tjänstepension) kan inte ändra i detta avtal utan att också kollektivavtalet mellan andra parter (t. ex. förbund eller centralorganisationer på arbetsmarknaden) ändras.

41. Arbetsgivare kan kontoföra tjänstepensionsåtaganden i sin egen balansräkning och företag kan avsätta medel till särskilda pensionsstiftelser, vars åtaganden i sin tur tryggas genom försäkring.

som förvaltare av tjänstepension för den arbetstagare som inte aktivt väljer någon annan förvaltare. LO och Svenskt Näringsliv äger också de tre bolag som verkar under samlingsnamnet AFA Försäkring (där även PTK är mindre ägare i ett bolag), vilka förvaltar kollektivavtalade försäkringar kopplade till dödsfall, sjukdom, föräldraledighet eller skada i arbetslivet.

Kollektivavtalsgrundade försäkringar (ka-försäkring)⁴², som vuxit fram i Sverige från 1960-talet och framåt, är särpräglade såsom försäkringar betraktade (jämfört med individuell försäkring såsom en bilförsäkring). De omfattar i allmänhet hela kollektiv med lika försäkringsvillkor för alla, dvs. har inte olika villkor för olika individer. Vidare omfattas ka-försäkring av ett slags garanti för den försäkrade (om den försäkrade har kollektivavtal vill säga) att åtnjuta försäkringsskydd även om försäkringstagande arbetsgivare missat, struntat i eller blivit oförmögen att betala in erforderliga försäkringspremier.

I bakgrunden till framväxten av ka-försäkringar finns arbetsmarknadsparternas idéer om hur olika typer av försäkringslösningar kan bidra till att skapa vad som ses som positiva effekter för båda parter. Exempelvis var den bärande idén bakom framväxten av den allra första ka-försäkringen⁴³ att individen inte skulle löpa risken att gå miste om intjänade pensionsförmåner vid byte av arbetsgivare, något som ur ett arbetsgivarperspektiv tänks begränsa rörligheten på arbetsmarknaden och därmed tillgången på kvalificerad personal.

Alecta

1917 bildades Sveriges privatanställdas pensionskassa (SPP) som anordnade möjligheten för enskilda arbetsgivare att försäkra sina pensionsåtaganden gentemot sina anställda. Pensionen blev

42. Begreppet kollektivavtalsgrundad försäkring kom i bruk under 1980-talets mitt.

43. SPPs pensionsplan *Industrins och handelns tilläggspension för tjänstemän* (ITP).

därmed trygghet för den enskilde tjänstemannen oberoende av arbetsgivarens finansiella situation. 1960 fick organisationen uppdraget att förvalta industrins tilläggspension (ITP). 1973 bildades AMF Pension genom att lyftas ut ur SPP, med uppdrag att förvalta privatanställda arbetares tjänstepension inom avtalsområdet SAF-LO under ett förvaltningsavtal med SPP.

1977 tillkom den premiebestämda ITPK-försäkringen som följd av en sänkning av pensionsåldern i Sverige och SPP förvaltar denna pensionsplan som består i att arbetsgivare avsätter 2% av lönen som pensionspremie. Fram till 1990, då ITPK blev fritt valbar, var SPP ensam förvaltare av ITPK. Alecta är idag icke-valsalternativ i ITPK.

Under 1990-talet expanderade SPP till den allmänna sparandemarknaden för livförsäkring och fondsparande, men satsningen avbröts år 2000 och dotterbolagen SPP Liv och SPP Fonder såldes till Handelsbanken. År 2001 bytte organisationen namn till nuvarande Alecta.

Det nu gällande avtalet mellan Svenskt Näringsliv och Privat-tjänstemannakartellen trädde ikraft 2007. Pensionsplanen enligt detta avtal består av den premiebestämda ITP1 och den förmånsbestämda ITP2. Tjänstemän i privat sektor födda 1978 eller tidigare omfattas av ITP2, som innebär att en förutbestämd andel av en "slutlön" ska utbetalas som månatlig tjänstepension.⁴⁴ Försäkringspremier som arbetsgivare ska betala bestäms för varje enskild förmånstagare. ITP2 förvaltas till övervägande delen av Alecta. Alecta Optimal Pension är både valbar produkt och förvalsalternativ i ITP1, som innebär att arbetsgivare månatligen avsätter minst 4,5 procent av lönen som pensionspremie. Den försäkrade ges möjlighet att välja mellan ett antal olika försäkringsgivare (försäkringsbolag) som anslutits

44. Båda dessa ITP-planer är långt mer komplicerade vad gäller belopp vid olika inkomstnivåer, tjänsteår med mera. Här ger vi bara en övergripande beskrivning och hänvisar vidare till de många lätt tillgängliga beskrivningarna bland annat på Alectas hemsida eller i SOU 2014:57.

till planen efter ett ansökansförfarande. De försäkrades val av försäkringsgivare och försäkringsform (traditionell försäkring med en garanterad återbäringsränta eller fondförsäkring) administreras av en särskild s. k. valcentral, *Collectum*. Sedan 2007 finns möjlighet för enskilda arbetsgivare att efter godkännande från kollektivavtalsparterna byta från ITP2 till ITP1.

2009 utsågs Alecta till valbart bolag också inom avtalsområdet SAF-LO, dvs. det blev möjligt även för arbetare i privat sektor att välja Alecta som förvaltare av pensionsförsäkring. 2010 blev Alecta ett valbart alternativ även för de statligt anställda inom avtalet benämnt PA 03.

2013 utsågs Alecta till förvaldsbolag inom ITP under ytterligare en avtalsperiod och år 2015 blev Alecta ett valbart alternativ för kommun- och landstingsanställda inom avtalen KAP-KL och AKAP-KL.

Alecta har i kraft av denna historia blivit den i termer av förvaltade medel största enskilda kapitalförvaltningsorganisationen med säte i Sverige. Alecta är i associationsrättslig mening ett ömsesidigt livförsäkringsbolag som uteslutande erbjuder förvaltning av traditionell försäkring och uteslutande inom kollektivavtalad tjänstepension. Bolaget förvaltade 2016 770 miljarder kronor i placeringstillgångar och betalade ut 20 miljarder i tjänstepensioner bland sina drygt 2,3 miljoner försäkrade. Bolaget gör sedan ett antal år ingen reklam och utbetalar inte kapitalförvaltnings- eller försäljningsprovisioner. Bolaget har 389 anställda och styrs av representanter för Svenskt Näringsliv och PTK.

AMF

AMF Pension grundades 1973 för att tillhandahålla den särskilda tilläggspensionen (STP-försäkringen), en förmånsbestämd tilläggspension för arbetare med anställning i den privata sektorn, som innebar att inbetalda premier under ett givet år användes för att täcka pensionsförmåner för dem som under året ifråga gått i pension. STP liknar därmed den statliga inkomst-

pensionen som ju också är ett så kallat kapitaltäckningssystem för pensioner (eller "pay as you go" som man lite vardagligt och mycket talande säger på engelska).

AMF Pension samverkade med SPP fram till 1992, då AMF blev ett självständigt bolag.

1996 bestämde sig Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) och Landsorganisationen i Sverige (LO) för att sluta nyteckna försäkring om pension enligt STP och övergå till en ny premiebestämd tjänstepension, "Avtalspension SAF-LO". Det bestämdes också att i denna pensionsplan skulle öppnas för konkurrens mellan försäkringsgivare från 1998. I samband med denna nya konkurrenssituation bildades separata fondförvaltningsbolag och fondförsäkringsbolag inom AMF, varefter AMF också erbjuder privat pensionssparande på en öppen marknad och inom ramen för tjänstepensionsplanen för tjänstemän (ITPK).

År 2000 fick anställda i den landstingskommunala sektorn välja förvaltare av sina tjänstepensioner (PFA) och AMF konkurrerar om dessa pensionssparare. 2002 skedde motsvarande även för anställda i staten (PA 03). Under 2000-talet satsade AMF pension på att erbjuda sina tjänster till företagsinterna pensionslösningar. Sedan 2007 konkurrerar AMF pension om att förvalta försäkring för tjänstemän födda efter 1978 inom ITP1.

2008 bytte AMF pension varumärke till, kort och gott, AMF. Moderbolaget ändrade formellt namn till AMF Pensionsförsäkring AB. Dessutom ändrades namnen på dotterbolagen AMF Pension Fondförvaltning AB till AMF Fonder AB och på AMF Pension Fastighetsförvaltning AB till AMF Fastighetsförvaltning AB. Samtidigt med detta fick AMF rollen som ickevalsalternativ för privatanställda arbetares tjänstepensioner.

AMF bestod 2016 av ett flertal bolag som sammanlagt förvaltade 563 miljarder kronor i placeringstillgångar för omkring 4 miljoner försäkringstagare. Bolagen har 361 anställda. Moderbolaget AMF Pensionsförsäkring AB är ett livförsäkringsaktie-

bolag som drivs enligt ömsesidiga principer, dvs. bolaget delar inte ut vinst och styrs av representanter för Svenskt Näringsliv och LO.

AFA Försäkring

AFA Försäkring är samlingsnamnet på de tre bolagen: AFA Livförsäkringsaktiebolag, AFA Sjukförsäkringsaktiebolag och AFA Trygghetsförsäkringsaktiebolag. AFA Försäkring ägs av: Svenskt Näringsliv, LO och PTK (Privattjänstemannakartellen).⁴⁵ Uppdraget för AFA Försäkring är att försäkra anställda inom den privata sektorn samt kommuner, landsting, staten och regioner enligt gällande kollektivavtal. Verksamheten inom AFA Försäkring drivs utan vinstsyfte, vilket innebär att utdelning inte lämnas till ägarerna.

Bakgrunden till den nuvarande konstruktionen av AFA Försäkring är att LO och SAF (nuvarande Svenskt Näringsliv) 1963 slöt ett centralt kollektivavtal om en tjänstegrupp-livförsäkring (TGL) för privatanställda arbetare. För att sköta administrationen av denna försäkring bildade parterna Arbetsmarknadens Försäkringsaktiebolag, AFA. 1964 träffades en överenskommelse i den centrala avtalsuppgörelsen mellan SAF och LO att en fond för avgångsbidrag (AGB) skulle inrättas. AFA fick då i uppgift att administrera fonden. Utbetalningar av AGB startade 1965. Systemet med AGB-fonden ändrades och blev försäkring 1967. Även denna försäkring kom då att administreras av AFA. 1971 slöt parterna en avtalsgruppsjukförsäkring (AGS) som började gälla 1972. Samma år bildades också det partsgemensamma AMF Sjukförsäkringsaktiebolag, som köpte sina administrativa tjänster av den till LO tätt knutna försäkringsgruppen Folksam.

45. Stämman i AFAs respektive bolag beslutar efter nominering från respektive huvudman. Inom Svenskt Näringsliv finns en nomineringskommitté som beslutar om kandidater. Inom Landsorganisationen beslutar kongressen om kandidater efter förslag från valberedningen.

1974 började trygghetsförsäkringen vid yrkesskada (TFY) att gälla. Försäkringen administrerades av ett konsortium där Folksam, Skandia och Trygg Hansa ingick. 1977 träffade parterna ett avtal om trygghetsförsäkring vid arbetsskada (TFA) som gäller för arbetsskador. 1995 bildades AMF Trygghetsförsäkringsaktiebolag av SAF, LO och PTK. Bolaget köpte administrativa tjänster av Skandia och Folksam. 1997 beslöt parterna att sammanföra administrationen av AGS, TFA, AGB och TGL. De tre bolagen AMF-sjukförsäkringsaktiebolag, AMF-trygghetsförsäkringsaktiebolag och AFA, arbetsmarknadens försäkringsaktiebolag gavs då den samlade benämningen AMF Försäkring. Därmed var steget taget till att skapa en helt fristående administration för icke-pensionsförsäkringar.

1998 flyttade de tre bolagen inom AMF Försäkring samman och 2001 bytte de också namn till AFA Livförsäkringsaktiebolag, AFA Sjukförsäkringsaktiebolag respektive AFA Trygghetsförsäkringsaktiebolag. Vid detta tillfälle skapades samlingsnamnet för de tre bolagen som är AFA. Namnbytet gjordes också för att undvika sammanblandning med AMF Pension, och för att tydligare profilera AFA som organisation. 2005 klipptes de sista kvarvarande banden med Folksam och AFA blev helt självgående vad gäller exempelvis IT-produktion. Året efter, 2006, stärktes ”varumärket” AFA och det gemensamma namnet blev AFA Försäkring i syfte att underlätta information till både försäkrade och försäkringstagare.

AFA:s försäkringar är alltså reglerade genom kollektivavtal som är träffade mellan parterna på den svenska arbetsmarknaden. Fler än fyra miljoner arbetstagare i Sverige omfattas av minst en av AFA:s försäkringar. AFA försäkringar sköter administrationen av de tre försäkringarna vilket inrymmer försäkringsadministration, kapitalförvaltning samt reguljär skadereglering. Sedan det första försäkringsärendet 1963 har AFA hanterat fler än 10 miljoner ärenden.

Utöver försäkringsverksamheterna stödjer AFA Försäkring

forskning och skadeförebyggande verksamhet både genom finansiella anslag och genom att erbjuda tillgång till bolagets skaderegister vilket innehåller en unik mängd data. Forskningsanslagsverksamheten utbetalade 157 miljoner 2016.

AFA Försäkring hade 571 medarbetare 2016 och administrerade försäkringar för ca 4,5 miljoner försäkrade individer. Premieintäkterna har under den senaste 10-årsperioden varit negativa, dvs. försäkringstagarna har som kollektiv fått tillbaka pengar. På grund av lagändringar och medförande avvecklingsvinster i försäkringskostnaderna har premieintäkterna minskat i princip till noll emedan bolaget har haft ett överskott i relation till de myndighetskrav som ställs på soliditet och kunnat finansiera försäkringsutbetalningar med avkastning på upparbetat kapital. Det förvaltade kapitalet uppgick 2016 till 197 miljarder kronor. Skadeutbetalningar till försäkrade uppgick 2016 till knappt 10 miljarder kronor. Bolagen styrs av Svenskt Näringsliv, LO och PTK.

*Tre partsgemensamma bolag,
två sektorer, en jämförelse*

Dessa tre "partsgemensamma" bolag verkar inom två relativt tydligt urskiljbara samhällssektorer: försäkring och pension. I detta avsnitt genomförs en översiktlig jämförelse av de partsgemensamma bolagens verksamheter med andra svenska försäkrings- eller pensionsrörelser. Syftet är att ge läsaren en möjlighet att bilda sig en övergripande uppfattning om hur väl eller illa verksamheterna fungerar, med utgångspunkt i de uttalade målsättningar som finns fastställda för verksamheterna.

AFA Försäkring förvaltar som ovan beskrivits ka-försäkringar, vilka kompletterar de statliga sjuk- och skadeförsäkringarna kopplade till inkomst av tjänst. Verksamheten har karaktär av att vara ett monopol i och med att försäkringarna ingår per automatik i kollektivavtal. Det innebär dock inte att det inte alls går att tala om en marknad för denna typ av försäkringsprodukter.

Det finns även i Sverige ett antal leverantörer av såväl individuell sjuk- som skadeförsäkring. Det kan vara meningsfullt att initialt jämföra AFA Försäkring med andra försäkringsföretag för att ge en uppfattning om hur verksamheten bedrivs. I Tabell 1 på nästa uppslag jämförs AFA Försäkring med ett antal av de större aktörerna på området sakförsäkring i Sverige och Norden. Vi har valt att presentera mått på avkastningen på försäkringskapitalet, kostnaden för kapitalförvaltning och drift, samt bolagens finansiella styrka. Vi anger också ersättningen till verkställande direktör.

Mycket talar för att AFA Försäkring är svårt att förhålla till lämpliga jämförelseobjekt, då dess verksamhet har så hög grad av egenart jämfört med annan sakförsäkringsverksamhet som innehåller ett väsentligt moment av skadereglering och kostnader för detta. Det kan möjligen vara rimligt att utifrån Tabell 1 konstatera att AFA Försäkring drivs med betydligt lägre kostnader än ett antal andra skadeförsäkringsbolag och att kapitalförvaltningen gett jämförelsevis hög avkastning de senaste åren. Mycket talar för att AFA försäkring istället, eller åtminstone också, bör jämföras med mer renodlade livförsäkringsbolag eller motsvarande vilka i huvudsak bedriver kapitalförvaltning. Det är till detta frågeområde – jämförelse av kapitalförvaltningen inom pensions- och försäkringsrörelser – vi nu övergår.

AMF och Alecta verkar inom en sektor för livförsäkrings- och tjänstepensionssparande som sedan slutet av 1990-talet alltmer framstår som en välorganiserad marknad dels för tjänstepensionsutfästelser, men främst för tjänstepensionsförvaltnings-tjänster. I Tabell 2 har vi sammanställt nyckeltal för de viktigaste aktörerna i denna sektor (eller på denna marknad). Vi redovisar mått på avkastningen på förvaltat kapital och kostnaden för kapitalförvaltning och annan administration, samt aktörernas finansiella styrka. Syftet är att ge läsaren en möjlighet att bilda sig en uppfattning om hur väl de partskontrollerade bolagen står sig bland nu existerande ”konkurrenter”. Vi lägger också till

SAKFÖRSÄK- RINGS- FÖRETAG	TILLGÅNGAR ⁴⁶ (MILJ.)	AVKASTNING ⁴⁷ (%)	DRIFTS- KOSTNADER ⁴⁸ (%)	KFK ⁴⁹ (%)	SOLVENS ⁵⁰ (%)	KONSOLI- DERINGSKAP. (%)	VD- KOSTNAD ⁵¹
AFA försäkring	198 000	9,68	4,9	0,07	184	..	6,3
Codan Forsikring AS	43 401	2,46	19,3	1,4	215	..	9,0++ (DKK)
Folksam sak ⁵²	41 000	6,6	18,0	0,08	159	139	8,6
Gjensidige försikring ASA	53 980 (NOK)	4,1	14,2	2,3	147	..	8,7++ (NOK)
If Skade- försäkring ⁵³	77 000	4,3	16,6	0,02	119	173	20,7
Skandia	397 122	8,26	21	0,04	167	111	8,5

TABELL 1. Urval av nyckeltal för större svenska sak- eller sak- och livförsäkringsverksamheter. ”++” indikerar att ledande befattningshavare erhåller betydande aktierelaterad ersättning (Källa: Bolagens årsredovisningar för 2016).

46. Enligt bokslut 2016, miljarder kronor (Källa: Bolagens årsredovisningar 2016)
47. Totalavkastning i kapitalförvaltning 2016 (Källa: Bolagens årsredovisningar 2016)
48. För skadereglering, procent, år 2016 (Källa: Bolagens årsredovisningar 2015)
49. I procent, år 2016 (Källa: Bolagens årsredovisningar 2016)
50. Konsolideringskapital som andel av försäkringstekniska avsättningar (Källa: Bolagens årsredovisningar 2016)
51. VD-ersättning inkl. pensionsavsättning, miljoner kronor (Källa: Bolagens årsredovisningar 2016)
52. Folksam är en försäkringsgrupp som kontrolleras av den svenska fackföreningsrörelsen tillsammans med andra folkrörelseorganisationer.
53. If ägs av det finska bank- och försäkringsgruppen Sampo, i vilken den finska staten är störste aktieägare.

”PENSIONS- BOLAG”	TILLGÅNGAR ⁵⁴ (MILJ.)	PB AVK ⁵⁵ (%)	FB AVK ⁵⁶ (%)	FK ⁵⁷ (%)	KFK ⁵⁸ (%)	SOLVENS ⁵⁹ (%)	KONS ⁶⁰ (%)	VD ⁶¹ (MILJ.)
AFA Försäkring	203 000	..	9,68	n/a	0,07	184	194	6,3
Alecta	774 000	12,4	8,9	0,09	0,03	166	142	9,8
AMF	442 000	..	8,5	0,12	0,03	190	107	9,3
Folksam Liv	215 000	10,4	4,7	0,50	0,30	165	129,5	8,4
Första AP-fonden	310 000	10,2	..	0,15	0,09	..	..	6,8
KPA	132 000	7,7	6,1	0,20	n/a	164	102	n/a
Nordea Liv	103 000	5,0	7,8	0,30	n/a	229	..	3,6 ++
SEB Liv	178 000	8,8	6,4	0,10	0,07	120	114	10,6
Skandia Liv	397 000	11,3	8,2	0,54	0,04	167	111	8,5
Swedbank Liv	156 000	8,7	5,6	0,50	n/a	148	..	3,9 ++
SHB Liv ⁶²	125 000	..	2,2	0,30	0,01	185	...	n/a

TABELL 2. *Urval av nyckeltal för större svenska livförsäkringsverksamheter inklusive tjänstepensionsverksamheter. ”n/a” i tabellen betyder att uppgiften inte redovisas. ”..” innebär att uppgiften inte är direkt relevant för jämförelse. ”++” indikerar att ledande befattningshavare erhåller betydande aktierelaterade ersättningar. Källa när annat inte anges är bolagens årsredovisningar för 2016.*

54. Placeringsstillgångar enligt bokslut 2016.
55. Genomsnittlig totalavkastning 5 år, avgiftsbestämt pensionssparande eller tjänstepension, år 2012–2016 (Källa: Svensk Försäkring).
56. Genomsnittlig totalavkastning 5 år, förmånsbestämt pensionssparande eller tjänstepension, år 2012–2016 (Källa: Svensk Försäkring).
57. Förvaltningskostnader, procent av placeringsstillgångar, 2016.
58. Kapitalförvaltningskostnad i procent av placeringsstillgångar, 2016, justerad beräkning för jämförbarhet.
59. Solvensgrad, procent, 2016 för de bolag som redovisar enligt äldre lagstiftning och solvenskvot, i procent, för de bolag som redovisar enligt övergångsregler och/eller ny försäkringsrörelselag.
60. Avser kollektiv konsolidering för förmånsbestämd pension och redovisas här såsom i föreningen Svensk Försäkrings statistik.
61. VD-ersättning inklusive pensionsavsättning, miljoner kronor, 2016.
62. Handelsbanken Liv försäkrings AB, ingår inte i föreningen Svensk Försäkrings sammanställningar.

information om ersättningen till verkställande direktör som en indikation på nivån på kostnaderna för företagsledningstjänster som bärs av livförsäkrings- och tjänstepensionsspararna i sektorn. Som ytterligare jämförelseobjekt har svenska statens Första AP-fonden inkluderats och behandlas som om den verksamheten handlade om premiebestämd försäkring. Med ”pensionsbolag” avser vi företrädesvis livförsäkringsföretag som bedrivs i ömsesidig, icke-vinstutdelande eller vinstutdelande form. AFA Försäkring och Första AP-fonden är inte ”pensionsbolag”, utan inkluderas som jämförelseobjekt avseende kapitalförvaltning.

Med ledning av jämförelsen i Tabell 2 framstår det som svårt att argumentera för att verksamheterna i de tre partsgemensamma pensions- och försäkringsbolagen skulle bedriva en kapitalförvaltning med höga kostnader eller låg avkastning. Tvärtom kan tabellen användas (med stor försiktighet) som indikation på motsatsen.

Kapitel 4

”Vägval tjänstepension”

Försäkringsverksamhet regleras runt om i världen bland annat avseende hur försäkringspremier och försäkringsförmåner ska fastställas (”försäkringsreglering”), hur försäkringsåtaganden skall värderas (dvs. principer/regler för hur ”försäkringstekniska avsättningar” skall redovisas), hur inbetalade premiemedel skall placeras (”placeringsregler”), hur mycket eget kapital försäkringsrörelsen skall förfoga över (”kapitalkrav”) och hur verksamheten skall styras (”företagsstyrning”). All dessa fyra områden har varit reglerade för samtliga typer av tjänstepensions- och försäkringsverksamhet i Sverige sedan länge. Det uttalade huvudsakliga motivet för reglering (både i Sverige och på annat håll) är skydd av försäkrings- eller förmånstagares intresse, dels att inte bära orimligt stora kostnader för sitt försäkringsskydd (genomdrivande av den s. k. *skälighetsprincipen*)⁶³, dels att inte förlora sitt försäkringsskydd (genomdrivande av den s. k. *soliditetsprincipen*), något som anses särskilt krävande i en verksamhet av stor komplexitetsgrad och med ofta mycket långsiktiga åtaganden. Hela tiden har denna regleringssträvan drivits med beaktande av andra målsättningar vid sidan av konsumentskyddet, såsom möjliggörande av samhällsekonomisk effektivitet genom upprätthållande av konkurrens mellan försäkringsgivare eller genom minimering av kostnader för förvaltning av försäkringslösningar. Det har alltså hela tiden

63. Som gällde för svensk försäkringsrörelsereglering fram till mitten av 1990-talet men sedermera utmönstrats till förmån för fri prissättning av försäkringsprodukter efter Försäkringsutredningen 1995.

varit fråga om avvägningar mellan flera mål, som inte på något triviale sätt låter sig förenas. Lagstiftnings- och annat regleringsarbete präglas av komplexa och samlade bedömningar (se t. ex. SOU 1998:7) och kraftfull lobbying från berörda intressenter, som vi bland annat ser här nedan.

I samband med och efter EU-inträdet har svensk lagstiftning på området genomlysts med blicken riktad mot den i unionsfördrag fastställda visionen om en ”gemensam inre marknad” där kapital, varor, tjänster och arbetstagare ska kunna verka fritt i enlighet med harmoniserade regelverk.

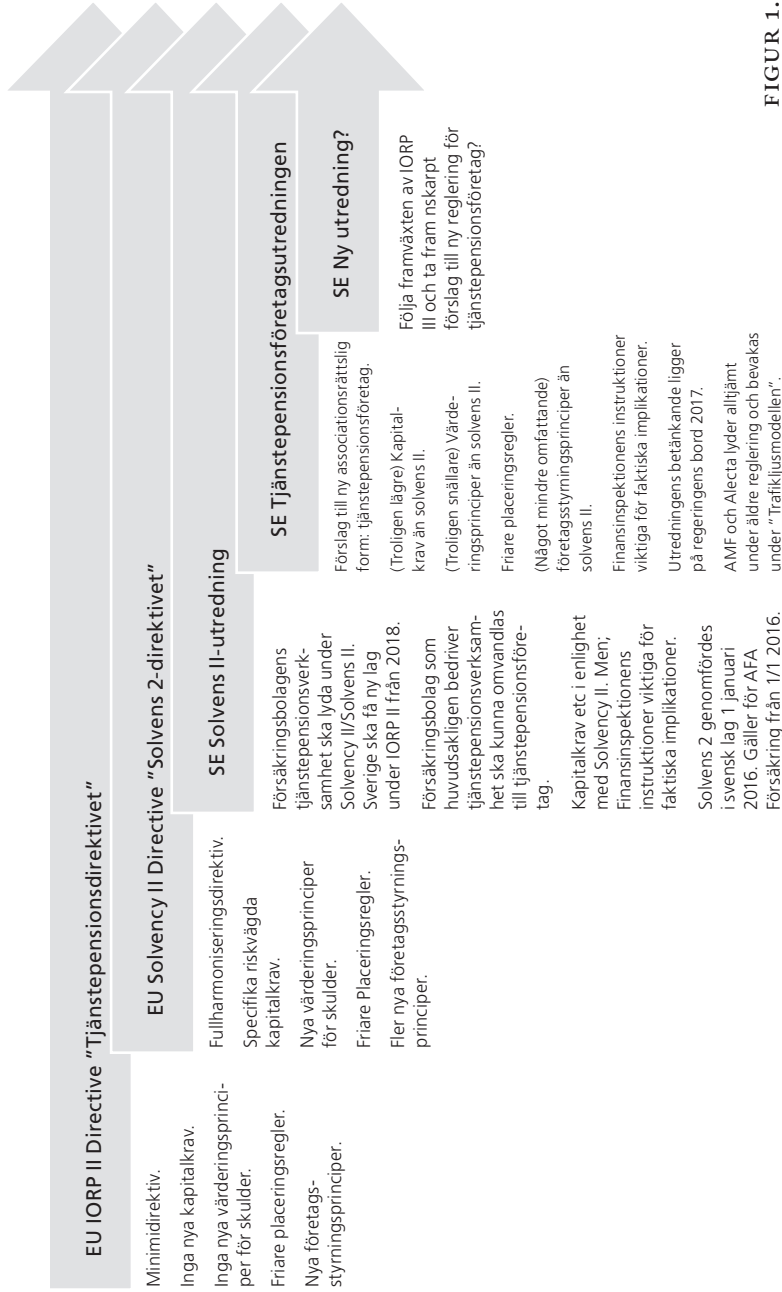
Försäkringsverksamhet bedriven i såväl vinstutdelande eller inte vinstutdelande aktiebolagsform som i ömsesidig bolagsform har i Sverige huvudsakligen reglerats i en försäkringsrörelselagstiftning som tog modern form år 1948. Verksamheten i tjänstepensionskassor har sedan 1972 reglerats i lagen om understödsföreningar, en lag som upphävdes 2017 i samband med en bred översyn inför den nya försäkringsrörelselagen 2010. På den europeiska arenan arbetades med gemensam europeisk försäkringsreglering från 1973 och framåt. När Sverige inträdde i den Europeiska unionen år 1995 kom Sverige att anamma då gällande europeiska regelverk. 2002 antogs det s. k. IORP-direktivet för tjänstepensionsverksamheter. Direktivet infördes i svensk rätt 2005, då med användande av optionen i artikel fyra som medgav möjligheten för medlemsländer att reglera tjänstepensionsverksamhet inom ramen för försäkringsdirektivet (Solvensdirektivet). Verksamheterna i Alecia, AFA och AMF kom därmed att regleras under den då gällande försäkringsrörelselagens särskilda regler för tjänstepensionsverksamheter.

Från 2001 och framåt arbetade EU-kommissionen med framtagande av ett nytt regelverk för europeiska försäkringsverksamheter vilket slutligen ledde till antagandet av det s. k. Solvens II-direktivet 2009. Inom ramen för detta ambitiösa direktiv med ambitionen att fullt ut harmonisera lagreglering av försäkringsverksamheter i EU påbjöds en rad nya regleringar:

riskvägda kapitalkrav, nya regler för beräkning av försäkrings-tekniska avsättningar (dvs. merparten av bolagens skulder), ny reglering för placeringar, samt nya regler för företagsstyrning. Solvens II-direktivet följdes av det s. k. Omnibusdirektivet (i två omgångar) som gav ännu tydligare regler för hur de efter finanskrisen nybildade tillsynsmyndigheterna för de finansiella marknaderna (däribland EIOPA) skall samverka på europeisk och nationell nivå i regleringen av den europeiska försäkringssektorn. Samtidigt genomfördes vissa lättnader i kapitalkrav för att förhindra en våg av regelverksdrivna utförsäljningar av värdepapper i finanskrisens spår. Genomförandeplaneringen sköts också framåt i tiden. Sverige fick (till slut) en ny försäkringsrörelselag som genomförde Solvens II-direktivet i svensk rätt per den 1 januari 2016.

För de partskontrollerade svenska pensions- och försäkringsrörelsernas vidkommande fanns alltså efter finanskrisen 2008/2009 två parallella europeiska direktiv av central betydelse. De största svenska tjänstepensionsrörelserna har samtliga bedrivits inom ramen för vad som associationsrättsligt behandlats som försäkringsföretag. Därmed skulle försäkringsdirektivet Solvens II framstå som europeisk ram även för svenska tjänstepensionsverksamheter. Å andra sidan fanns ett separat tjänstepensionsdirektiv, IORP, åtminstone i många uttolkning utformat för just den typ av verksamhet som de partsgemensamma och andra ömsesidiga bolag sedan länge bedrivit i Sverige för tjänstepensioner. Ett försök att åskådliggöra dessa skeenden vad gäller reglering av tjänstepensioner och försäkring i Europa och Sverige under 2000-talet görs i Figur 1 här nedan.

Verksamheterna i Alecta, AMF och AFA Försäkring hade alltså alltsedan 2000-talets början bedrivits i enlighet med ”optionen” i tjänstepensionsdirektivets Artikel IV, som möjliggjorde särskilda regler för just försäkringsbolags tjänstepensionsverksamhet. I och med Solvens II-direktivets genomförande skulle den optionen försvinna. Försäkringsföretags verksamheter, inklusive den



FIGUR 1.

del som avser tjänstepension, skulle framgent regleras i en ny harmoniserad europeisk försäkringsrätt. Den svenska Solvens II-utredningen pekade ut det som önskvärt att Sverige också skulle arbeta fram en ny nationell reglering för tjänstepensionsverksamhet och erbjuda möjligheten för bolag att omvandla sig till tjänstepensionsföretag. Den uppföljande tjänstepensionsföretagsutredningen (SOU 2014:57) utvecklade ett sådant förslag till svenska regler för ”tjänstepensionsföretag som står risk”, med utgångspunkt i det befintliga IORP I-direktivet och det nästan framförhandlade IORP-II-direktivet från EU kommissionen. Den svenska utredningen, till skillnad från IORP-direktiven så långt, anammade försäkringsrörelseregleringarnas användning av riskvägning som princip för kapitalkrav. Slutbetänkandets⁶⁴ förslag innehöll ett regelverk som innebar ett närmande av kapitalkravsregler, värderingsprinciper för skulder och företagsstyrningsregler för tjänstepensionsföretag som står risk och försäkringsföretag i allmänhet, men med betydande kvarvarande skillnader.

”Det grundläggande syftet är att skapa ett modernt och EU-anpassat självständigt regelverk för svenska företag som enbart tillhandahåller pensionsförmåner eller kompletterande förmåner som har sin grund i överenskommelser eller avtal mellan arbetsgivare och arbetstagare eller deras respektive företrädare och som i denna verksamhet står risk.”⁶⁵

”Genom utredningens förslag skapas möjlighet att bilda helt nya svenska tjänstepensionsinstitut som står risk, samtidigt som de nuvarande företagen (däribland tjänstepensionskassorna) ges möjlighet att – efter renodling av verksamheten – fortsätta att bedriva tjänstepensionsverksamhet på de villkor som gäller enligt en nationell reglering baserad på tjänstepensionsdirektivet.”⁶⁶

64. SOU (Statens offentliga utredningar) 2014:57. *En ny reglering för tjänstepensionsföretag*, Finansdepartementet.

65. SOU 2014:57, s. 21.

66. SOU 2014:57, s. 22.

”Utredningen gör bedömningen att såväl delar av solvensregleringen som delar av regleringen kring företagsstyrning och riskhantering behöver förstärkas genom mer långtgående nationella krav. Detta får anses lämpligt med hänsyn till behovet av ett tillräckligt bra skydd för de ersättningsberättigade, samtidigt som det inte får anses motverka en effektiv förvaltning av tjänstepensionskapitalet.”⁶⁷

Å andra sidan pekar utredningen på att tjänstepensionsverksamheter också är föremål för ambitionen att skapa europeiska marknader för finansiella tjänster, i detta sammanhang för pensionsutfästelser, varför:

”En av utgångspunkterna för utredningens arbete har varit att de nya reglerna inte bör missgynna svenska tjänstepensionsinstitut som står risk i förhållande till deras utländska motsvarigheter, eftersom ett av syftena med tjänstepensionsdirektivet är att svenska och utländska aktörer ska kunna konkurrera med varandra på såväl den svenska som den EU-gemensamma marknaden. Detta förutsätter att svenska aktörer inte genom nationell reglering ges sämre förutsättningar att bedriva sin verksamhet på vare sig den svenska eller EU-gemensamma marknaden än deras utländska konkurrenter, som till följd av tjänstepensionsdirektivet kan verka såväl i sina hemländer som i Sverige genom gränsöverskridande verksamhet. Att den gränsöverskridande verksamheten på detta område inom EU fortfarande är mycket blygsam förtar inte betydelsen av vad som nyss sagts.”⁶⁸

Bakgrunden till utredningens förslag beskrivs i avsnittet 2.9 där förhållandet mellan utredningens och Solvens II-utredningens förslag diskuteras. Den centrala punkten i skiljelinjen gäller enligt vår uttolkning vilka kapitalkrav som skall ställas på försäkringsverksamheter respektive tjänstepensionsverksamheter som står risk (se Tabell 3 nedan från presentation från Svensk

67. SOU 2014:57, s. 24.

68. SOU 2014:57, s. 28.

Försäkring). Försäkringsbolag som lyder under solvens II och tjänstepensionsföretag som skulle komma att lyda under IORP II skulle alltså utsättas för olika krav vad gäller avsättningar, kapitalkrav och regler för företagsstyrning. Det är ovanstående skillnad som är själva grunden till en pågående diskussion (eller kamp) om frågan om hur Sverige ska implementera de två EU-direktiven.

Under 2016 var frågan om vilken lagstiftning som Sverige skall ha på området tjänstepension mycket levande på Finansdepartementet. Det talades om ett ”vägval tjänstepension”. Regeringen har att hantera förslagen till ny nationell lagstiftning i Solvens II- och tjänstepensionsföretagsutredningen. Från remissinstanserna har argumenten gått i olika riktningar, något som troligen försvårat för regeringen att fatta beslut i den ena eller andra riktningen, och är en delförklaring till att beslut har låtit vänta på sig.

Bland de berörda bolagen uttrycktes starkt stöd för en ny nationell reglering av tjänstepensionsföretag, emedan vissa specifika förslag gällande exempelvis kapitalkrav ifrågasattes, i alla fall inom de tidsramar som ursprungligen angavs. Föreningen Svensk Försäkring, försäkringsföretagens branschorganisation, lämnar i sitt remissvar⁶⁹ stöd för en ny nationell reglering, men har samtidigt många invändningar på detaljnivå både vad gäller innehåll i ny reglering och tidplaner för dess genomförande. Föreningen pekar på den komplexitet som uppstått vad gäller s. k. blandade bolag, dvs. försäkringsföretag som också bedriver tjänstepensionsverksamhet.

”I och med genomförande av Solvens II kommer försäkringsrörelseregleringen dock att genomgå en genomgripande reformering. Solvens II bygger till skillnad från nuvarande reglering på en ”total balance sheet approach” som beaktar bolagets hela

69. Svensk Försäkring 2014. ”Yttrande. SOU 2014:57 – En ny reglering för tjänstepensionsföretag (Fi2014/3012)” 18 december 2014.

verksamhet, inklusive ett införande av riskbaserade kapitalkrav och särskilda regler som ska tillämpas på konsoliderad nivå för s. k. försäkringsgrupper. Därmed blir det avsevärt mer komplicerad både för bolagen och för Finansinspektionen att fortsätta tillämpningen av två separata regelverk, något som särskilt kan drabba de blandade bolagen.”⁷⁰

Majoritetslinjen i Svensk Försäkring, liksom i ett gemensamt remissvar från Alecta och Folksam, var att förslagen till förändrade solvensregler i alla händelser inte skulle kunna genomföras inom de angivna tidsramarna. Dessa remissinstanser förordar istället att Sverige skall invänta framtagande av regler på europeisk nivå, inom ramen för ett kommande IORP III direktiv. I föreningens remissvar kan utläsas att ett medlemsföretag, Skandia, reserverat sig i de delar som avser förslagen till ”solvensreglering” (dvs. kapitalkrav), med hänvisning till att skyddet för försäkringstagarna inte skulle vara fullgott i och med den föreslagna regleringen. Argumentationen utvecklas av ”oberoende försäkringstagarföreningen” ProSkandia i ett remissvar⁷¹ där man menar att ”det finns ett starkt kundskyddsintresse att inte återinföra möjligheten till nedsättning av försäkringsförmåner för tjänstepensionsföretag som idag saknar den.” (s. 1)

Alecta och Folksam⁷² lyfter särskilt fram den roll som arbetsmarknadens parter spelar:

”De frivilliga överenskommelserna grundas på ett förtroende för att arbetsmarknadens parter tar ansvar för, och har möjligheter, att förvalta det löneutrymme som avståtts på ett kostnadseffektivt sätt. Detta baseras på att det finns tjänstepensionslösningar som genererar långsiktigt god avkastning till låga avgifter och därmed en tillräcklig och trygg framtida pension.”⁷³

70. Svensk Försäkring, 2014, s. 2.

71. ProSkandia 2014. ”Tjänstepensionsdirektivet Remissvar (SOU 2014:57)” 19 december 2014.

72. Alecta & Folksam 2014. ”SOU 2014:57 En ny reglering för tjänstepensionsföretag (Fi2014/3021)”. 18 december 2014.

73. Aleca & Folksam, 2014, s. 3.

Och vidare,

”Det är talande att kommissionens förslag till omarbetat tjänstepensionsdirektiv [IORP II] presenteras som en del av en handlingsplan för att främja långsiktiga investeringar.”⁷⁴

Finansinspektionen⁷⁵ däremot har

” [...] svårt att se att det skulle finnas skäl som motiverar att kapitalkravsreglerna för tjänstepensionsföretag skulle skilja sig från de regler som kommer att gälla för försäkringsföretagen. Det gäller inte minst den konfidensnivå som ska gälla, och som är av avgörande betydelse för det riskbaserade kapitalkravets storlek och för de försäkrades och förmånstagarnas skyddsnivå.”⁷⁶

Finansinspektionen avvisar också kraftfullt tanken på att erbjuda möjlighet till nedsättningar av pensionsåtaganden, något som inspektionen menar skulle minska incitamenten till god skötsel och dessutom försvåra tillsyn och genomförande av tillsynsåtgärder.

Bland andra remissinstanser märks Riksbanken som i sitt remissvar⁷⁷ anför att det är svårt att se en klar skiljelinje mellan verksamheterna i livförsäkringsföretag och tjänstepensionsbolagen, i synnerhet i de delar där pensionsutfästelserna garanteras. Riksbanken ställer sig därför positiv till solvensreglering enligt samma, riskbaserade, principer och ifrågasätter värdet av en nationell särreglering av tjänstepensionsverksamheter. Riksbanken, med hänvisning till den övergripande frågan om stabilitet i det finansiella systemet, understryker sin syn att tjänstepensionsverksamheter skall underställas samma informationsplikter i förhållande till myndigheter som de som gäller för försäkringsföretag under Solvens II-regelverket. De två EU-direktivens innehåll beskrivs mycket schematisk här nedan i Tabell 3.

74. Alecta & Folksam, 2014, s. 4.

75. Finansinspektionen 2014. Remissvar. ”En ny reglering för tjänstepensionsföretag (SOU 2014:57)” FI Dnr 14-13309. 19 december 2014.

76. Finansinspektionen, 2014, s. 1.

77. Sveriges Riksbank 2014. ”Yttrande över betänkandet En ny reglering för tjänstepensionsföretag (SOU 2014:57)” DNR 2014-662-STA. 18 december 2014.

	SOLVENS I	IORP I	SOLVENS II	IORP II	IORP III?
Försäkrings tekniska avsättningar	"Betryggande"	"Aksamman"	"Verkligt värde"	"Aksamman"	"Verkligt värde"?
Placeringsregler	Kvantitativa begränsningar	Kvalitativa principer	Kvalitativa principer	Kvalitativa principer	Kvalitativa principer
Kapitalkrav	Schablon	Schablon	Risikkänsligt	Schablon	Risikkänsligt?
Företagsstyrning	Få regler	Få regler	Jättemånga regler	Många regler	Jättemånga regler?
Inverkan genom svensk rätt på bolag verksamma i Sverige	AMF Alecta	Tjänstepensions- kassor	AFA Försäkring Folksam Skandia Liv Länsförsäkringar M fl		

TABELL 3. EU-direktiv på försäkrings- och tjänstepensionsområdet: regler och inverkan på svenska verksamheter (fritt efter material från Svensk Försäkring).

Den centrala punkten i diskussionen är i vår uttolkning huruvida Sverige alls ska införa en särskild reglering för tjänstepensionsverksamhet som följer av kollektivavtal mellan arbetsmarknadens parter, där den specifika korporativistiska ordningen med arbetsmarknadens centralorganisationer (tre federationer) särbehandlas såsom samhällseliga institutioner vilka ges en särskild ställning av staten, jämfört t. ex. med hur staten förhåller sig (åtminstone på pappret) till enskilda privata försäkringsbolag. Diskussionen kompliceras sannolikt i betydande utsträckning av att de av arbetsmarknadens organisationer kontrollerade bolagen till del konkurrerar med andra typer av aktörer på olika finansiella marknader – bland annat och främst den som gäller val av försäkringsförvaltare i premiepensionssystemet och i tjänstepensionssystemet.

En skarp skiljelinje gäller enligt vår uttolkning vilka kapitalkrav som skall ställas på försäkringsverksamheter respektive tjänstepensionsverksamheter som står risk. Försäkringsbolag som lyder under försäkringsrörelselagen och tjänstepensionsföretag som skulle komma att lyda under en ny lag om tjänstepensionsföretag skulle alltså utsättas för olika krav vad gäller försäkringstekniska avsättningar, kapitalkrav och regler för företagsstyrning. Det är ovanstående skillnad som är väsentlig del av grunden till den pågående kampen om hur Sverige ska implementera de två EU-direktiven på områdena tjänstepensioner och försäkring. Av förmodligen allra mest central betydelse är frågan om hur placeringstillgångarna i bolagen ska komma att placeras. Det är tydligt att tjänstepensionsföretagen och deras huvudmän söker försvara eller till och med öka sina möjligheter att placera i mer riskfyllda tillgångar såsom aktier, medan bland andra Finansinspektionen och Riksbanken inte alls behandlar detta som en frågeställning i sammanhanget. Lika tydligt är att konkurrerande företag såsom Skandia argumenterar för en helt annan linje i frågan.

Svenska Aktuarieföreningen⁷⁸, slutligen, tar som utgångspunkt att ”tjänstepensioner i första hand utgör en ersättning för utfört arbete från en anställd och för en arbetsgivares räkning, och inte i första hand en produkt på en marknad”. Föreningen stödjer i sitt remissvar införande av en ny svensk lag för tjänstepensionsföretag som förmedlar försäkring enligt kollektivavtal med hänvisning till att huvudmannskapet och kollektivavtalets natur medför ett annorlunda behov av konsumentskydd för sådan verksamhet jämfört med annan försäkringsverksamhet som inte är kopplad till kollektivavtal. Föreningen påtalar vidare i sitt remissyttrande att utredningen och den kringliggande samhälleliga diskussionen (men alltså inte fullständigt som vi såg ovan i Riksbankens remissvar) missar det föreningen ser som den mest fundamentala analytiska dimensionen i frågekomplexet, nämligen skillnaden mellan förmånsbestämd och avgiftsbestämd pensionsförsäkring.

”Idag dominerar avgiftsbestämda tjänstepensioner den svenska arbetsmarknaden och kan sägas vara den moderna formen av tjänstepension, medan förmånsbestämda pensioner huvudsakligen finns kvar som en mycket långsiktig run-off inom arbetsmarknadens pensionsplaner. Dock representerar förmånsbestämda pensioner fortfarande den största delen av arbetsgivarna inbetalningar, och fonderat kapital för denna typ av pensioner är fortfarande större än motsvarande kapital för premiebestämda pensioner.”⁷⁹

”De väsentliga skillnaderna mellan förmånsbestämda och avgiftsbestämda tjänstepensioner beskrivs visserligen av utredningen, men konsekvenserna av den i särskiljande reglering lyser med sin frånvaro i förslagen.”⁸⁰

78. Svenska Aktuarieföreningen, ”Kommentarer till Finansdepartementet betänkandet, en ny reglering för tjänstepensionsföretag (SOU 2014:57)”, 16 december 2014.

79. Svenska Aktuarieföreningen, *ibid*, s. 3.

80. Svenska Aktuarieföreningen, *ibid*, s. 3.

I Aktuari förenings svar framträder uppfattningen som Finansinspektionen och Riksbanken också framfört på temat ”samma regler för samma risker”. Avgiftsbestämd tjänstepensionsverksamhet borde regleras enligt samma principer som privata individuella pensionslösningar, emedan förmånsbestämda tjänstepensionslösningar borde regleras enligt andra principer. En något tillspetsad ombeskrivning av Aktuari förenings remissvar skulle kunna vara att föreningen påtalar att det i Sverige saknas en tradition av att vara alltigenom intellektuellt hederlig på området, i alla fall när det gäller att urskilja väsensskilt olika typer av tjänstepensionsavtal och -villkor. Aktuari förenings ställer sig vidare avvisande till att kapitalkrav på tjänstepensionsföretag skall fastställas av tillsynsmyndigheten istället för att fastslås i lag och förordar att Finansinspektionen framgent använder sig av det redan befintliga verktyget för tillsyn, till dess att ett nytt europeiskt direktiv för tjänstepensionsverksamhet är på plats och infört i svensk rätt, och då i föreningens mening med kapitalkrav fastställda i lagtext. Så har också sedermera skett och Finansinspektionen skickade ut ett förslag till modifierat ”trafikkljus”⁸¹ för tjänstepensionsföretag under 2016. Det är i just detta vänteläge som Sverige befinner sig i skrivande stund

81. Finansinspektionens egenutvecklade tillsynsverktyg för försäkringsrörelser som bygger på den från bank(själv)regleringsvärlden (Baselkommittén) hämtade ”riskvägningen” som metodologi. Metodologin bygger på att historisk variation och samvariation i tillgångsvärden tas som utgångspunkt för att (via korrelationsmatriser och nuvarande tillgångsvärden) skatta sannolikheten för att en samlad tillgångsportfölj i framtiden faller i värde mer än ett visst gränsvärde. Metodologin är långt ifrån oomstridd; i såväl myndighetsvärlden som i akademien framförs kritik. Den kanske starkaste kritiken implicerar att hela den underliggande filosofin är vilseledande – enligt denna kritik förändras inte tillgångsvärden såsom de gjort historiskt i en verklig ”finansiell kris”. En kris ses då som något verkligt oförutsägbart, förutom möjligen att finansiella kriser är något vi kan vara helt säkra på förekommer i en monetär senkapitalistisk ekonomi i en anarkisk politisk världsordning. Mest förnuftigt förhåller en sig till sådana kriser inte med hjälp av begreppet, och förhållningssättet, risk, utan istället med begreppet och förhållningssättet (genuin) osäkerhet (se t. ex. Almqvist, 2015 eller Sjöstrand, 1985) och en håller sig med ej ”riskvägda” buffertar av olika slag.

och regeringen har nyligen föreslagit en förlängning av detta vänteläge genom uppskjutande av frågan om hur företrädesvis AMF:s och Alectas verksamheter ska regleras i lag framöver. Föreningen Svensk Försäkring har uppmanat till förlängd övergångsperiod med hänvisning till tjänstepensionsdirektivet IORP II.⁸² "Alla" väntar på vad Finansdepartementet (och därmed ytterst Regering och Riksdag) skall besluta sig för att göra på området tjänstepensioner som följer av kollektivavtal.

Vänteläget, som vissa har kallat "Vägval tjänstepension", är som visats här både en komplicerad historia och en som gäller hisnande belopp, i runda tal 1300 miljarder kronor i placerings-tillgångar. Vår förhoppning är att denna korta bakgrundsbeskrivning kan tjäna som inspiration till många att engagera sig i ett bredare samtal om hur vi ska ha det, inte bara med våra pensioner, utan också med våra försäkringar i övrigt, och kanske till och med än mer allmänt med förhållandet mellan staten och företag i den finansiella sektorn och vilken roll arbetsmarknadens partsorganisationer ska spela i detta. En väg att inleda ett sådant samtal är att lyssna till vad erfarna företrädare för de partsgemensamma pensions- och försäkringsrörelserna har att säga om "sina" verksamheter, något som vi också gör i det följande kapitlet.

82. Svensk Försäkring 2017, "Förlängd övergångsperiod för understödsföreningar", yttrande, 10 april.

Kapitel 5

De partskontrollerade bolagen inifrån

I detta kapitel presenterar vi resultat från våra samtal med ledande tjänstemän, styrelseledamöter och partsföreträdare i de tre aktuella bolagen. Presentationen är tematiskt sorterad under ett antal rubriker, men tanken är att läsaren ska få sig ett omfattande material till livs och själv kunna reflektera över vad som sagts. Vi inleder med ett antal citat från våra intervjuer som vi anser tillsammans ger en rik bild på av de röster som hörts.

”Är man för fri konkurrens eller stor valfrihet kan man se dessa bolag som ett problem. Svenskt Näringsliv har ju sina medlemsorganisationer, och bland dessa finns de andra försäkringsbolagen, vilka naturligtvis vill att Svenskt Näringsliv driver deras frågor. I och med att vi kommer från en monopolsituation, vilken har givit oss det kapital vi har med oss in på den konkurrensutsatta marknaden, behöver vi vara ytterst transparanta och tydliga med hur vi använder detta kapital och att det inte används för att snedvrider konkurrensen på marknaden.”

”Jag tycker att egentligen så borde Svenskt Näringsliv och LO ha en valberedning gemensamt, där de ser på kompetensen och utser styrelse.”

”Det finns villkor i arbetsskadeförsäkringen som gör att vi måste administrera varje enskild post för sig, det kan till exempelvis vara ett enskilt taxikvitto som en skadad skall få ersättning för. Och tidigare har det varit en högre självrisk. Att betala ut det där taxikvittot på 150 kronor, det kanske kostar 500 kronor att göra och många sådana poster driver förstås kostnader.”

”Det som sker i styrelserummet och styrelseledamöterna som är där har sitt uppdrag i bolaget. Så det finns ingen politisk agenda som går bakom det.”

”Kollektivavtalsmodellen är mycket komplex med många ingående organisationer, nämnder etc. så det kan ju finnas en risk för sammanblandning eller att personer sitter på många ställen samtidigt.”

”Nja, systemparken idag hos försäkringsbolag är väldigt lika. Det går mer och mer mot standardsystem. Ska jag vara helt ärligt så har vi utvecklat många av de här systemen som många mindre aktörer använder idag. Vi har varit en stor utvecklare av IT-pensionsprogram och så vidare.”

”Och ibland så är jag lite tveksam till om de vill ha en annan lösning eller om de fortfarande tycker att det är en bra idé att ha det samlat. Och jag kan känna att det varierar lite mellan individer och jag tror att det är lite personberoende. Just nu känns det ändå som att de är committade till att ha det som det är, för typiskt sett så är det väl så att det är en fördel för majoriteten av medlemsföretagen.”

”Men än så länge så har vi ju ändå samsynen att om vi kan finansiera så mycket som möjligt av försäkringskostnaden med kapitalavkastning, så är det positivt för båda parter när det sedan handlar om att diskutera vilka möjligheter det finns till löneökningar.”

”Jag tror att vi är mer, eller i alla fall minst lika, effektiva som något annat bolag. Vi är väldigt kostnadsmedvetna och tänker hela tiden på att det är kundernas pengar vi hanterar. Vi är väldigt duktiga, tycker jag, på att ifrågasätta, ’skapar detta kundnytta? Kan vi försvara det här för våra kunder?’ Vi pratar alltid i de termerna, och det tycker jag sitter i hela organisationen. Om man jämför med hur det var för typ 25 år sedan, så var det inte många som diskuterade ’vad kostar det här’ eller egentligen ifrågasatte vilka driftskostnader vi hade.”

Parternas vilja

Den fackliga sidan beskrivs unisont som tillfreds med att de tre partsgemensamma pensions- och försäkringsrörelserna finns och i den form de finns, emedan det på arbetsgivarsidan finns mer av variation i hållning till dessa. Ett mer "ortodox marknadsliberal" synsätt finns på sina håll i arbetsgivarleden och där ses bolagen som marknadsstörande och att de eventuellt konkurrerar på orättvisa villkor. Många påtalar att det finns enskilda medlemsföretag i Svenskt Näringsliv som av uppenbara skäl ogillar att de tre bolagen existerar och att detta historiskt har lett till olika konflikter. Någon spekulerar i att den era när åtminstone vissa trott att alla organisationer måste se likadana ut och att det bara finns en lösning som är effektiv är över.

På en direkt fråga om vilken lösning man tror skulle bli aktuell om man skulle börja om från början menar en del respondenter att om man började om från ett tomt blad hade lösningen kanske blivit en annan. Medan andra menar att just den lösning som finns idag är den som de skulle förespråka, samt det finns de som menar att även om det skulle kunna finnas andra lösningar är den struktur som ligger vid handen effektiv och framgångsrik.

Svensk Näringsliv beskrivs som varande i en förvandlingsprocess, där ledande befattningshavare i större utsträckning i de stora medlemsorganisationerna, och på Svenskt Näringsliv centralt, är "företagsmän" snarare än "organisationsmän". Historiskt har det dock varit "organisationsmän" som styrt de partsgemensamma pensions- och försäkringsbolagen, ibland förstärkta med en och annan företagsrepresentant. "Och ändå har de här bolagen fungerat bra." En mycket erfaren företrädare för arbetsgivarsidan menar att det är tre förklaringar till denna goda funktion: bra företagsledningar för det mesta, ledningar har getts ett stort spelutrymme att driva verksamhet inom definierade ramar, och en bra kapitalbuffert som grund för kapitalförvaltningen. "Vi har alltså inte hållit

konsolideringen på en låg nivå, som gjort att de har fått satsa mycket på säkerhet.”

Premiesättningen har skapat en kapitalbas som möjliggjort relativt riskfyllda investeringsfilosofier, något som betalat sig i avkastning. Såväl AMF som Alecta betraktas som bolagen med lägst kostnader i Sverige och bland de främsta när det gäller kapitalavkastning. Bilden är att ”ingen” ser dessa bolag som illa skötta. AFA tillskrivs också ett gott renommé. Det beskrivs som lätt att rekrytera medarbetare till verksamheterna, trots styrelsesammansättningen och ägarprofilen som enligt ett sätt att tänka skulle kunna tala för motsatsen. Tvärtom, man menar att bolagen skötts väl, dvs. ”långsiktigt” och att många av medarbetarna tilltalas av organisationskulturen och av en känsla av ”att arbeta för en god sak istället för egen monetär vinning”.

Från arbetsgivarsidan understryks att det finns ett högst påtagligt intresse av att bolagen levererar bra pensioner och försäkringar, för ”vem tror inte att LO annars kommer tillbaka i en förhandling och kräver högre premier?” Man beskriver här ett incitament för arbetsgivarsidan att även ett premiebaserat system håller låga kostnader och hög avkastning.

När det gäller arbetsgivarsidans inställning till bolagen och den modell som de utgör finns variation i beskrivningarna. Några menar att huvudlinje går mellan ”äldre” och ”yngre” krafter medan andra tror att skiljelinjen går mellan företrädare från olika sektorer och branscher.

”Jag tror att den traditionella industrin är mer intresserad av dessa frågor än nya företag. För jag kan träffa unga medarbetare inom stålindustrin, som är en otroligt konservativ bransch, medan de som företräder nya branscher har en helt annan syn. Vi jobbar i branscher där vi företräder företag där de flesta företag inte är med i någon arbetsgivarorganisation. För de tycker inte att det är någon vits.”

På arbetstagersidan talas om bolagen som ”den svenska modellens sista bastion” och man menar då ett antal tunga institutioner kring vilka fackföreningsrörelsen kan samlas. Det är trygghets-

råden, det är lagen om anställningsskydd och det är de parts-gemensamma försäkringsbolagen. Det är också genom dessa som många möten mellan de två parternas högsta ledningar sker, något som tillskrivs stort symbolvärde för "den svenska modellen".

"Alltså, ser man det övergripande så går det tillbaka till arbetsmarknaden. Fungerar processen bra så fungerar det som ett smörjmedel och tar bort konfliktsituationer. Du får oftast inte krav på mer, och båda sidor tjänar på det, direkt eller indirekt."

Samtidigt som:

"Intressen kan stå mot varandra. Det är klart att om vi får en för hög konsolidering, så har vi en intressekollision någonstans. Vems är pengarna? Ja, Svenskt Näringsliv säger ju att det är företagens pengar. Medan facken säger att det är ju medlemmarnas pengar, för de har avstått lön. Och det där är en balansgång och måste lösas med gott omdöme på något sätt. Och det är en intressefråga."

En av de få punkter där parternas viljor går isär enligt respondenterna är hur ett eventuellt överskott ska hanteras. Skiljelinjen går där mellan om ett överskott ska användas till att sänka premierna eller om det ska användas för att höja utbetalningarna eller för att värdesäkra desamma. Även om respondenterna uttrycker tydliga skillnader huruvida överskottet härrör från de avgifter som företagen betalat in eller från ett löneutrymme som arbetstagarna avstått ifrån så är de rörande eniga om att överskottshantering är en partsfråga, till skillnad från en ägarfråga, och att frågan därför bör skiljas ut ur styrelsearbetet och hanteras av parterna på en annan arena än styrelserummet.

Relationen mellan parterna och den inverkan denna relation haft på bolagen har också skiftat över tid, och bland dem som varit med längst talas om en tydlig men långsam förändring under kanske ett halvt sekel. I början av 2000-talet beskrivs relationerna mellan parterna som relativt kyliga.

I senaste avtalsförhandlingen beskrivs att uppgörelsen när det gällande löneavtalen kopplades samman med försäkringsfrågor.

För företrädare för bolagen upplevs det som frustrerande och man önskar sig ”renodling”. Från huvudmannaorganisationerna å andra sidan beskriver man sig själva som ”mer griniga mot dem”, dvs. mer bestämmande över hur produkter ska utformas.

Flertalet respondenter menar att bolagen i första hand är verktyg för att uppfylla de intentioner som parterna har (eller har haft) i sina förhandlingar vilket är något som skiljer dem från andra försäkringsbolag:

”Jag menar vi har ju ingen egen produktutveckling. Om man tittar på Trygg-Hansa eller något annat försäkringsbolag, då har man naturligtvis en egen produktutveckling. Men det har inte vi, utan det är parterna som beslutar om villkoren och vad innehållet ska vara i försäkringen.”

”Du har ju egentligen ingen produktutveckling i bolaget. Det är ju vi parter som produktutvecklar.”

Något som kan skapa en del problem för bolagen när de försöker att effektivisera sin organisation och verksamhet:

”Ja, det kan ju vara så att i vissa fall så krävs det att parterna gör upp om frågan. För i grunden ligger ett tjänstepensionsavtal mellan parterna, och då krävs det kanske att de ändrar i avtalet.”

Parternas organisering

Arbetsmarknadens centralorganisationer beskrivs av flera respondenter som ”hierarkiska”. Man beskriver starka normer vilka implicerar att formell ställning är kopplat till vissa specifika positioner, samt att det förväntas att ”rätt nivå” av befattningshavare kan mötas. I en tidigare period innebar denna typ av ordning att exempelvis LO-ordföranden hade många styrelseuppdrag, en ordning som kom att förändras efter att AMF:s verksamhet under LO-ordförandens ledamotskap hamnade i en hätsk mediedebatt. Debatten ledde till att LO beslöt att besätta AMF:s styrelse med en del representanter

från sina medlemsförbund istället för att som tidigare tillsätta ledamöterna enbart från LO centralt. Ett liknande tryck finns även från Svenskt Näringslivs medlemmar.

Formella styrelseuppdrag har kommit att spridas på flera händer, vilket inte hindrar att det är ett fåtal personer som på bägge sidor håller samman trådarna genom styrelseuppdrag, kontakter med andra styrelseledamöter och med den egna organisationens högsta ledning. Möten mellan parterna sker på just denna sammanhållande nivå. Någon reser tanken att en formell gemensam valberedning för parterna vore en bra idé och dessutom i linje med den kod för bolagsstyrning som bolagen hänvisar till som ledstjärna.

”Vi har den ordningen att vi ses före styrelsemötena på arbetsgivar- sidan. Och jag tror att det är samma på arbetstagersidan. Då har vi en sittning. Då har vi läst in, och det är ett rätt omfattande material. Skulle det vara något väldigt kontroversiellt då har vi kontakt tidigare. Men oftast är det så här vi går igenom agendan.”

Vid dessa förmöten görs upp om vilka positioner som skall tas och vem som skall företräda den valda linjen i styrelsediskussionerna. Samarbetet inom Svenskt Näringslivs interna organisation beskrivs som ”väldigt institutionaliserat” och detta kopplat till att stadgarna implicerar att samverkan skall vara modellen. Mycket av det väsentliga passerar beredningsutskott, med ledarna för de stora förbunden och de högsta centrala tjänstemännen som deltagare. Många konstaterar att det är en begränsad krets personer som ”det snurrar kring”.

Äldre företrädare för parterna talar om att en hel del energi och resurser läggs på att utbilda yngre företrädare att ”inte slå varandra med avtalen i skallen, och läsa paragrafer.” Man menar att målsättningen måste vara att nå en överenskommelse när dagen är slut. ”Det handlar inte om att till varje pris ha rätt.” I detta sökande efter kompromiss menar man att mycket av ”den svenska modellen” ligger och detta söker man alltså förmedla till nya förtroendevalda och tjänstemän.

När det gäller bolagen så är den klart dominerande bilden att parterna för det mesta är överens, emedan Svenskt Näringsliv har ett slags ledande roll i bolagen, med arbetstagersidan som "lite mer följande".

Från förmånsbestämd till premiebestämd pension

Det finns de som hävdar att förmånsbestämda pensionsplaner innebär "för mycket risk" i och med att det handlar om utfästelser med löptid på upptill 40 år. Det ses då som en framgång att dessa planer är under utfasning. Förhållandet mellan avtalsparterna och pensionsbolagen ses som förändrat i och med omläggningen till mer av premiebestämda planer. Det blir ett större avstånd mellan parter och bolag med premiebestämd pension.

AFA Försäkring pekas ut som mer "partsnära" medan de andra två bolagen anses mer lika andra försäkringsgivare verksamma på en tjänstepensionsmarknad med konkurrerens från banker och andra försäkringsbolag. AFA betraktas som att bolaget har ett monopol och möjligen också som att det är en mer begränsad insyn i dess verksamhet.

Föreställningen om vad ett "vanligt försäkringsbolag" eller ett "tjänstepensionsförsäkringsbolag" är beskrivs genom att hävda att på AFA, där är partshänsynstagandet tydligare: "Man frågar parterna i högre grad. Här frågar vi egentligen våra kunder. Enkelt uttryckt."

Trots denna inriktning kvarstår dock alltjämt frågor där företrädare för bolag tar stöd av centralorganisationernas eller medlemsorganisationernas företrädare. Åtminstone vad gäller Alecta och AFA Försäkring finns en hel del som måste "stämmas av" med huvudmannaaorganisationernas ansvariga personer. AMF skiljer ut sig i kraft av att ha omvandlats till ett "i princip upphandlat bolag".

Ett flertal företrädare för Svenskt Näringsliv beskriver förfarandet med upphandlingar av pensionsplaner som något som har utvecklats över tid. De första försöken beskrivs som något av en skenprocess där upphandlingskriterierna i princip uteslöt

alla andra tänkbara leverantörer. Dessa skenprocesser omtalas som ett misslyckande som ”man fått äta upp”. Senare omgångar av upphandling beskrivs som mer rimliga som upphandlingar betraktade.

Kollektivavtal eller försäkring?

Skiljelinjen mellan kollektivavtal och annan typ av försäkring är återkommande och något som beskrivs tydligt. Avtalsparterna har ju ”i sin vishet en liten utgång i försäkringsvillkoren, där man säger att man även retroaktivt kan ändra försäkringsvillkoren” genom att försämra förmåner eller höja premier. Det är alltså inte fråga om något bindande försäkringskontrakt mellan bolag och individ, såsom i andra försäkringsbolag, utan här har man möjligheten att ändra i förmåner och i försäkringspremierna. Det ses av många som en mycket god aspekt, något som ger möjligheter att styra beroende på vad som händer i omvärlden och som kan medföra att tillgångs- och skuldsidan hamnar i obalans, t. ex. under en period av finansiell kris. Den kollektivavtalade försäkringen ses med andra ord som en betydligt mindre riskfylld verksamhet än individualförsäkringen, ur ett huvudmanna- eller bolagsperspektiv.

Den kollektivavtalade försäkringen är också påtagligt en del av en bredare uppgörelse mellan arbetsmarknadens parter. När föräldrapenningtillägget förhandlades fram var Svenskt Näringslivs motkrav att det skulle bli en ordning att parterna inte längre skulle vara inblandade i premiesättningen, utan ska vara en sak för bolagen och styrelserna att fatta beslut om, och då strikt utifrån de ekonomiska förutsättningar som gäller för bolaget för att finansiera försäkringarna. På arbetsgivarsidan påtalas att det finns ett högst påtagligt arbetsgivarintresse av god effektivitet även i ett avgiftsbaserat system.

Den särlösning som infördes för höginkomsttagare i vilken dessa fick möjligheter att på egen hand placera individuella pensionsmedel, fungerar på sina håll som en alldeles särskild

sedelärande historia. Enskilda individer såg sina pensionsmedel försvinna i mindre lyckade placeringar och framställde ändå nya krav på sina arbetsgivare om att få pension, något som kan ses stärka intresset på arbetsgivarsidan av att ha kontroll också över förvaltningen av pensionsmedel.

*Omvärldsförändringar som formar
den svenska försäkringsmodellen*

Aktiebolagslagen innebär att ett bolags styrelse har att fatta samtliga avgörande beslut i bolaget (utöver det som beslutas vid stämma). Tidigare har vissa angelägenheter hanterats på andra arenor än i styrelsen, t. ex. i direkta avtal mellan parterna, men under senare år har denna typ av avsteg från associationsrättens krav upphört. Exempelvis fattas numera beslut om premier till försäkringar och pensioner i bolagens styrelser, givetvis efter mer eller mindre omfattande diskussioner mellan parternas företrädare på andra arenor. Detta är endast ett exempel på förändringar som sammanhänger med dynamik i det omgivande svenska (och europeiska) samhället i stort med ökande grad av ”juridifiering”.

Ett antal faktorer bedöms av ledande företrädare för bolagen utgöra omvärldsförändringar som omformar den svenska försäkringsmodellen. En sådan faktor som kommit i samband med europeiseringen av Sverige är att individens rätt i förhållande till kollektivet kommit mer i förgrunden. Regelverk och därmed rättigheter för arbete och bosättning i olika länder är rörlig och komplex materia där gällande regelverk på europeisk nivå och det nationella svenska regelverket inte fullt ut harmonierar. En central fråga är för vilka som ett svenskt kollektivavtal skall gälla. Både vad gäller pensionsförmåner och försäkringar av annat slag ställer EU-rätten krav på individualisering och däribland på information till individen från bolagens sida. Några företrädare ramar in allt detta som uttryck för en ”juridifiering” där bokstaven i text blir allt viktigare medan kollektivavtalet som uttryck för kollektiva viljor mer kommer i skymundan. Partsföreträdare upplever ett

krav att bli tydligare i beslut. Detta förstärks även av att företag och arbetstagare blir allt mer internationella och därmed får ett ökat behov av försäkringslösningar som fungerar inom EU.

En tredje faktor är förändringar i den specifika regleringen av försäkringsrörelser i Europa, med de två direktiven för försäkringar och för tjänstepensioner som utmanar delar av de särskilda regleringar som gällt och gäller för såväl försäkringar som pensioner inom ramen för kollektivavtal. Det är alltså frågan om "någon slags politisk risk" att det blir förändrade spelregler och att man kommer fram till att försäkringsskyddet behöver förstärkas ytterligare. Man pekar också på att politiska förändringar spelat upp för den nuvarande situationen med mycket hög kapitalisering i AFA. 2008 blev det mycket svårare att få sjukersättning för resten av livet från det offentliga försäkringssystemet och då minskade skadefallen dramatiskt. Skuldsidan i AFA har därmed utvecklats mycket mer gynnsamt jämfört med vad man trodde före 2008. När utgångsläget dessutom var en finanskris med nedpressande tillgångsvärden så har slutresultatet blivit en "jättebuffert som inte alls var tänkt att komma till".

Den svenska lagstiftaren betraktas för övrigt som väldigt passiv på försäkringsområdet. Det görs prioriteringar i det svenska regeringskansliet och det framstår som tydligt för de vi talat med att försäkringsverksamhet inte står högst upp på agendan. Tvärtom, det ses som "försvinnande få" som arbetar med detta enorma regelverk på finansmarknadsavdelningen på Finansdepartementet. "Först kommer bank, sedan kommer bank, sedan kommer bank, sedan kommer ingenting, sedan kommer försäkring. Det är likadant på Finansinspektionen." Det ses närmast som "lite lustigt" i en period där mycket omfattande nya regelverk ska införas.

Det ses som allt annat än trivialt att förhålla bolagen till de nya EU-direktiven vilka medför en delvis ny syn på hur riskhantering och matchning av tillgångar till skulder ska gå till. En hel del handlar om att passa in sådant som redan genomförts

i det formella ramverket. Från bolagsledningarna påtalas att man arbetat sedan många år tillbaka med så kallade premie- och förmögenhetsanalyser, en regelbunden bedömning av matchning mellan tillgångar och skulder, samt att måla upp scenarios för vilket behov av premier som kan finnas för framtiden. Stresstester är inte heller något nytt. Ledningarna beskriver också att styrelserna har arbetat länge med att ta emot den här typen av information. Styrelserna borde därmed vara förberedda för förändrade regelverk, menar man.

”Det är mycket upp till ledningen att sätta sig in i regelverken, förstå dem, göra tolkningar, lägga fram det för vår styrelse och involvera dem i resan egentligen. Det där påverkar oss jättemycket, och vi följer det som sagt och vi jobbar med det hela tiden.”

En stor källa till osäkerhet är vilket av EU-direktiven som kommer att verka styrande för Alecta och AMF. Många tror att det ändå landar i tjänstepensionsregelverket. För det talar möjligen den renodling av verksamheterna som skett under senare år.

Många understryker att såväl Alecta som AMF har genomgått en period av renodling av sina verksamheter. Kring båda bolagen finns i närtid erfarenheter av att verksamhetsledningen tagit initiativ och drivit breddning av verksamheten bort från kollektivavtalade försäkringar till också andra ”affärer”, ibland med huvudmannaföreträdares goda minne eller åtminstone inte aktiva motstånd. Båda dessa expansionsfaser övergick i uppbenbara problem för bolagen och därmed för huvudman-naorganisationerna. Högsta chefer fick lämna sina uppdrag och nya, med tydliga mandat att renodla verksamheter, fick träda in. Några vill gärna peka på tidsandan som en viktig förklaringsfaktor – under en period så ansågs det helt enkelt bra med affärer och expansion och kanske alldeles särskilt i finanssektorn. Andra pekar på det som en ständigt närvarande risk att exekutiv ledning växer sig stark och alltför drivande i förhållande till sina uppdragsgivare, som ju är organisationer och inte personer som satsat sin egen förmögenhet i verksamheten.

Investeringar/kapitalförvaltning

Frågan om hur, eller i vad, försäkrings- och pensionspremiemedel skall placeras tycks inte vara föremål för några större konflikter under den period vi fokuserar på här. Visst skulle man kunna "tänka sig att både Svenskt Näringsliv och LO skulle tycka att svenska företag är bra och viktiga". Frågor om vilka specifika värdepapper som ska innehas tycks inte vara särdeles närvarande på nivån styrelse och ledning i bolagen, i alla fall vad gäller enskilda innehav. På denna nivå fastslås policies och riktlinjer för kapitalförvaltningen och "det finns en hållbarhetsdiskussion, som har blivit mer framträdande". Kapitalförvaltare på den operativa nivån beskrivs som vilja placera i bolag som uppfattas ha framtiden för sig och som har "hållbara affärsmodeller". Vad det mer konkret innebär i termer av vilka företag vars aktier eller obligationer som innehas är mycket kopplat till internationella initiativ som GRI och Global Compact. Externa konsulter levererar väsentlig del av beslutsunderlaget på denna punkt i form av eventuella svartlistningar. Någon pekar på att frågan om investeringar eventuellt skulle kanaliseras till just Sverige möjligen aktualiseras något mer när det handlar om att investera i ny teknologi/nya sektorer i ekonomin. Även kring dessa frågor är intrycket att diskussionen är knapphändig. Möjligen handlar detta, som någon påtalar, om att "man är redan, i utgångsläget, väldigt skickliga och fokuserade just på svenska aktier. Så jag tror inte att det finns någon vilja att så att säga dra upp den andelen". Styrelsen beskrivs som överens om poängen med någon form av riskspridning och att "det händer intressanta saker även utanför Sveriges gränser".

Ägarfrågor föranleder dock givetvis en del arbete från både ledningar och styrelser. Bolagen har ju som aktieägare ett inflytande bland annat på valberedningar (i svenska börsbolag) och i de fall när man valt att vara en engagerad ägare. Då blir det frågor om styrelsetillsättningar och hur man som aktieägare ska agera i övrigt, inklusive överväga att avhända sig innehav

i bolag där man inte får sin linje igenom. Det mesta på detta område fungerar enligt vad våra intervjuer beskriver tämligen automatiserat genom ägarpolicys och riktlinjer vilka återges i årliga ägarrapporter.

En vanlig uppfattning är att det är "självkliart" att placera "hållbart" och att detta ger god avkastning, vilket gör att det inte finns något motsatsförhållande mellan dessa två mål. Ett flertal intervjuade menar att partsbolagen arbetar precis lika mycket med hållbarhetsfrågor som "alla andra" men kanske företrädesvis i det tysta.

Vid beslut i kapitalförvaltningen som gäller långa bindningar, såsom investeringar i riskkapitalfonder med kanske 15 år i engagemang, så föranleder det utskottsbehandling och i vissa fall genomlysning i styrelsen som helhet. "Och det är inte så konstigt, för vår skuld har kanske åtta års duration, och vi binder upp pengar på femton, tjugo år". Styrelserna beskrivs som engagerade när det gäller aktivt förvaltade tillgångar. Det ses som en fördel att styrelserna varit med och förstår hur man valt och tänkt vid investeringar. Detta kopplas också till hållbarhetsfrågan, där det ses som riskfyllt med långa placeringar som ju kan visa sig inte förenliga med ambitioner om hållbarhet.

De intervjuade påtalar att ägarsammansättningen med arbetstagarorganisationer och Svenskt Näringsliv föranleder en medvetet tämligen låg profil i vissa ägarfrågor eftersom det är långt ifrån givet att huvudmännen står precis på samma sida, eller skulle uttrycka sig i exakt samma termer. Huvudmännen beskrivs som ofta överens, men inte utan skiljelinjer. Detta ses som förklaring till att partsbolagen oftast arbetar direkt gentemot de svenska företag där man är aktieägare, och sällan via exempelvis massmedia. Detta ger i sin tur upphov till ett slags medieskugga där partsbolagen relativt sällan tillfrågas från mediaföreträdares sida.

Internt i bolagen finns en tydlig medvetenhet om att bolagen förvaltar ett mycket betydande kapital och är stora aktörer på

den svenska kapitalmarknaden. Det berättas om hur ledande industriföreträdare försökt förmå ledande befattningshavare på SAF och Svenskt Näringsliv att använda sitt inflytande till att rösta si eller så vid bolagsstämmor. Denna typ av tryck ställer krav på "en stark integritet" att behålla blicken på frågan om vad som är bra för bolaget och för försäkringstagarna. Detsamma anses gälla det tryck som beskrivs från leden på arbetstagersidan.

"Nej, men du har att vi ska investera i svensk industri, och kanske inte bara gå på avkastningskravet. Den typen av resonemang förekommer nog internt. Men jag kan säga att det aldrig har varit en tvistefråga hos oss."

"Och vi har ju valt att ha ganska hög andel svenska aktier därför att vi tycker att svenska börsen historiskt sett har gett extremt bra avkastning, och vi tror att den kommer göra det fortsättningsvis också. Det faktum att svenska börsbolag är väldigt välskötta, har väldigt bra ägarstyrning, har en global profil och växer mer än svenskt BNP stödjer detta synsätt och så har vi en skuld som är i svenska kronor också, förstås. Mer än att någon har sagt att 'ni får inte lämna svenska marknaden och slå ut arbetsmarknaden'. Det finns dock inga sådana politiska direktiv. Vilket är skönt."

Å andra sidan kvarstår en del oklarhet:

"Om vi säger att vi har en hållbarhetsstrategi, ja vad betyder den för oss som bolag och vad betyder den också för de bolag som vi investerar i? Vilka krav ställer vi på dem? Man kan välja att säga att 'vi investerar inte i bolag som hanterar det här', eller 'vi investerar i bolag som jobbar positivt med de här sakerna'. Vi arbetar väldigt aktivt med hållbarhetsfrågor, både som investerare och som arbetsgivare."

Förhållande styrelse – huvudmannaorganisationer

Förhållandet mellan bolagsstyrelser och de huvudmannaorganisationer som utsett dessa är (föga överraskande) ett tema som återkommit i många intervjuer. Mycket av samtalen har handlat om vilka frågor som överhuvudtaget inte hör hemma

på styrelsebordet. Ett exempel på en sådan fråga är fastställande av konsolideringsnivåer där partsorganisationerna som sådana bör hantera frågan på egen hand. Alla vi talat med inser att det är fråga om en avvägning hur mycket pengar ska man ha i en försäkringsrörelse och hur mycket som skall överföras till försäkringstagare.

”Det ska man inte sitta och bråka om i styrelsen, och ytterst göra att det blir en fråga till omröstning. För då blir det ju ordföranden som får vara utslagsröst.”

Bland företrädare för AMF och Alecta finns bilden av att AFA Försäkring är ”mer ihopblandat” än vad Alecta och AMF är. Och att AFA skulle vara mer av ett verktyg för parterna än vad de andra två andra bolagen är. Gränsdragningen mellan ägarna och styrelser återkommer dock i samtal med personer i och kring samtliga tre bolag och de övergripande principerna för organisering av förhållandena framstår som gemensamma. Där finns ett antal arenor som var och en är till för hantering av en viss uppsättning frågeställningar. Bolagen som sådana är utförare av uppdrag, ytterst fastställda av huvudmannaorganisationerna. Då samtliga verksamheter springer ur kollektivavtal och de villkor som däri formulerats finns nämnder utanför bolagen som hanterar vidaretolkning av avtalen och prövar enskilda ärenden där försäkringstagare/förmånstagare och bolag gör olika tolkningar av respektives rättigheter och skyldigheter enligt kollektivavtalet.

För pensionsverksamheterna i Alecta och AMF finns även de s.k. valcentralerna uppbyggda i nära anslutning till bolagen, men skilda från dessa samt från huvudmannaorganisationerna just i syfte att tydliggöra skiljelinjerna mellan huvudmannaorganisationernas olika roller. De vi talat med uttrycker starka uppfattningar om vikten av att frågeställningar hanteras på rätt arena.

Om nu gränsdragningen mellan styrelse och huvudmanakretsen i allmänhet upplevs fungera väl, så är förhållandet

mellan bolagsledning och styrelserna det som beskrivs som mer komplicerade och mer präglade av återkommande oenighet. Ledningarna är formellt tillsatta för att styra bolaget utifrån gällande regelverk samtidigt som parterna vill se till att man genomför de avtal man har träffat på just partsnivå. Det är i denna skärningspunkt som de flesta förlägger de mest svårhanterliga situationerna.

Styrelse och ledning

Trots att verksamheterna omgärdas av tydliga regelverk och att bolagen inte bestämmer över försäkringsvillkor med mera, så menar de vi talar med att ledningar ändå kan påverka olika mycket beroende på styrkeförhållanden. Det ses som helt normalt att det är ledningen som bereder ett underlag för exempelvis en strategidag med styrelsen eller bereder underlag till nya interna regler. Här finns ett visst manöverutrymme för ledningen, något som också problematiseras.

Från ledningens sida ser man det som sin uppgift att skapa tillräcklig avkastning för att klara att värdesäkra åtaganden över tiden. Utanför den egna ramen ligger frågor om huruvida premier behöver höjas för att klara nya åtaganden. I allt väsentligt indikerar våra intervjuer att de inblandade i bolagen har en klar uppfattning om vad som är en bra respektive mindre bra rollfördelning mellan olika aktörer.

Ett centralt tema i våra samtal har varit informationsflödet mellan styrelse och ledning. De som analyserar detta menar att det faktum att verksamheterna omgärdas av omfattande regelverk och policys, i kombination med avsaknaden av vinstmotiv, minskar risken för opportunistisk exploatering av skillnaden i informationstillgång som alltid gäller mellan den som arbetar heltid och den som verkar på deltid. De intervjuade jämför explicit med andra verksamheter på försäkringsområdet där uppmärksammade skeenden tolkas i termer av ledande tjänstemän som vilseleder styrelser, för egen vinnings skull. De inter-

vjuade distanserar sig alltså från sådana fenomen och menar att omständigheterna kring verksamheterna minskar denna risk.

Det idéburna

”Det är ju genuint bra. Sitter man på en bank kan man ju känna, ’det är bra, vi hjälper till att se till att spararna får bra avkastning’, och samtidigt så vet man att marginalerna är skyhöga, att man tjänar väldigt mycket pengar och att detta är bra för banken. Det är ju också bra, men ändå inte riktigt fullt så bra.”

En stark och genomgående övertygelse som kommer till uttryck i våra samtal med personer i ledande tjänstemannaställning i bolagen är att bolagen förmedlar bra försäkringsprodukter som hjälper människor, ibland i extra besvärliga situationer såsom sjukdom, och att detta ger en värdefull känsla av sammanhang och stolthet för dem som arbetar i verksamheterna. Det talas om en stolthet att vara bland de billigaste i hela världen på det man gör och att man därigenom bidrar till något bra. Till det kommer att bolagens storlek som aktörer bidrar till en känsla av att tillhöra något viktigt i samhällslivet i stort och att detta ger särskilt personer i ledande ställningar fördelar såsom uppmärksamhet och kanske till och med en viss hovsamhet från andra. Det beskrivs som personligen tillfredsställande att bli tillfrågad och att få vara med där och när det händer i samhället.

Principen om icke-vinstutdelning (eller renodlad ömsesidighet i associationsrättslig mening) är en central hörnsten i det som går att se som det idéburna i dessa organisationer. De vi talar med ser det som att det funnits en period där många samhällsaktörer behandlat och betraktat vinstmotivet som ett slags skydd mot ineffektivitet. Denna utgångspunkt har dock, menar man, kommit på skam i takt med att vinsteftersträvande verksamheter på olika sätt kommit i dålig dager. Istället för vinstmotiv talar man om att det centrala istället skulle vara att i huvudmannakretsen upprätthålla en klar bild av ”uppdraget”. Det handlar om att komma ihåg varför organisationen tillkom

och hur den har vuxit fram, i syfte att undvika att uppdraget kommer i skymundan.

”När man går runt och träffar olika individer i linjen, och på olika nivåer, så är det väldigt tydligt att man faktiskt lever kundnytta där. Det är en sak att värna i det här bolaget, att det så tydligt är så. När man ska värna kulturbygge då måste man hela tiden inympa, vad är det som är kundnytta?”

Beskrivningarna av på vilka sätt ”kundnytta” står i centrum för organisationens inre liv är många. Att ständigt arbeta med att se över direkta kostnader för pensions- och försäkringslösningar ses som självklart. Utöver det handlar det om att peka ut och genomlysna indirekta kostnader för hantering av olika lösningar och kostnader som försäkringstagare och förmånstagare har för att begripa och nyttiggöra sig ”produkterna”. Till del framtonar här friktionsytan mellan organisationen och dess medarbetare och huvudmannakretsen; huvudmannakretsen kan ha hanterat ett flertal olika ambitioner när kollektivavtal slöts och det är inte givet att det resulterar i pensions- och försäkringslösningar som framstår som helt lättsmälta för den som fokuserar på styckekostnaden för genomförande.

Den stora motbilden är den som gäller finansbranschen i ett större perspektiv och som beskrivs i termer av ”hur groteskt giriga människor det finns i den världen”. Några röster är också uttalat kritiska till att det kan verka som att den svenska staten i alla fall i perioder har blivit en kraft åt andra spelare (några av dessa giriga) som strävar efter att göra vinst åt sig och möjligen sina aktieägare, inte nödvändigtvis genom att erbjuda bra försäkringslösningar. Det pekas med stolthet på ett längre ”track record” av att ha bedrivit en trygg verksamhet och med omsorg om den relativt oengagerade och ej insatte enskilde individens intresse för vad som då implicit eller explicit beskrivs som mycket av ett ”naturligt monopol”.

Styrelsearbetet

Idag har de tre bolagen styrelseordföranden som omtalas som "oberoende". Oberoende betyder i detta sammanhang en person som inte direkt kommer från en position inom någon av huvudmannaorganisationerna. Just nu är samtliga tre tidigare högt uppsatta socialdemokratiska politiker och statstjänstemän. Att samtliga bolag har dessa "oberoende" ordföranden är något relativt nytt och omtalas i positiva ordalag. De ledande tjänstemän som varit med en längre period ser det som att ordförandena i hög grad bidrar till att driva styrelsearbetet i linje med rollen som styrelse för bolagen snarare än arena för arbetsmarknadsparter att driva sina frågor.

Styrelseledamöter beskriver gott stöd från bolagsledningarna att få tillräckligt underlag för att kunna sätta sig in i de frågor som man har att hantera i styrelsen. Skämtsamt talas om att det är fullt möjligt att erhålla även "lite specialundervisning" vid den händelse det finns behov att "grotta ned sig" i specifika frågeställningar.

Från ledningshåll ser man med tillförsikt på styrelsernas kompetens vad gäller kapitalförvaltning och finansiella frågor. När det gäller försäkringstekniska frågor och även frågor kring hantering av "kunder" upplever man från bolagsledningarnas sida ett behov av att förmedla vissa nya kunskaper till sina styrelser. Man menar sig också ha gjort det "en hel del" under senare år. I något bolag har det handlat om fem till sex separata tillfällen per år för kompetensutveckling för styrelseledamöter med god uppslutning trots att det handlar om strängt upptagna personer med många uppdrag. Det klart dominerande temat har varit de nya regelverken på försäkringsområdet, där både reglernas innehåll och organiserandet av regelefterföljandet har krävt detaljerade genomlysningar.

"den [nya regleringen] har ju tagit väldigt mycket tid för styrelsen att tröska sig igenom, vad behöver bolaget göra för att leva upp till det nya regelverket? Och hur ska processerna kring beslut och

annat se ut, när i tiden måste styrelsen komma in för att det ska fungera med det regelverk som finns? Och hur ska regelverken se ut? Hur involverad ska styrelsen vara? Vilka frågor ska styrelsen vara mycket involverad i och när behöver den inte vara lika mycket involverad? Så det har tagit väldigt mycket tid de senaste åren.”

Från styrelsehåll är den allmänna bilden att dessa utbildningsinsatser haft god kvalitet och upplevts som riktade på individnivå. Jämfört med erfarenheter från andra företags styrelsepraktik omtalas dessa utbildningsinsatser som omfattande och genomarbetade.

Bolagens styrelser är numera indelade i utskott för olika delområden, det kan vara regelverk för försäkringsrörelse, beräkning av skulder, placeringsfrågor, ersättningar och styrningsprinciper. Alla dessa områden hanteras regelmässigt i styrelseutskott för att sedan hanteras i styrelsen som helhet. Här hänvisas till inkommande ledande tjänstemän som en pådrivande omvandlingskraft. Dessa kan och har ställt nya krav på hur ledningsstrukturen, med styrelse och eventuella utskott skall formeras och fungera. Ett visst mått av informalitet, som tidigare varit modellen, har fått ge vika i någon mån för mer formaliserad praktik för hantering av olika frågor mellan ledning, styrelse och huvudman.

Sammansättningen av styrelser i bolagen vilar på två delvis olika principer. Den ena är principen om representation, den andra principen om kompetens. I allmänhet finns en tanke om att använda sig av båda principerna samtidigt och åtminstone ett särdrag förekommer som möjliggör detta:

”men så har vi haft suppleanter i styrelsen. Dessa positioner har ofta använts för att få in individer med specialistkompetens i till exempel försäkringsfrågor vid sidan av huvudmannarepresentanterna i styrelsen.”

Den som börjat som styrelsesuppleant kan med tiden komma att lyftas upp som ordinarie ledamot. På det finns ett flertal exempel.

Bilden av nuläget är att principen om kompetens fått en mer framskjuten position. Numera ställs frågan: ”Vad är det vi behöver i styrelsen?” Det kan exempelvis handla om aktuariell kompetens. Samtidigt betraktas det som en realitet att ledamöter bör vara personer som fungerar väl inom det som ses som partssystemet, och i en partssammansatt styrelse.

”Du kan inte få in någon som hatar facket till exempel. Du måste ha in personer som du vet kan samarbeta med fackliga organisationer. Som inte är alldeles för mycket ideologer. Som står för vissa värderingar. Som förstår partssystemet och förstår vikten av långsiktighet. Förstår kollektivavtalssystemet. Det här är inte vilket bolag som helst, utan man ska administrera vårt kollektivavtalssystem. Våra pensionsavtal, som är dyra men vi tycker de är viktiga. Man måste ha den förståelsen också.”

Från arbetsgivarsidan lyfts det fram att ”de är gruvliga förhandlare, de där fackmänniskorna” något som inte sällan tjänar de gemensamma bolagen och deras förmånstagare väl. Den fackliga bakgrunden ses alltså inte endast som problem, vilket det dock också gör då fackliga företrädare inte nödvändigtvis har vissa av de formella kompetenser som man tänker sig är viktiga för t. ex. styrelsearbete.

Mer allmänt när det gäller vilken typ av personer som lämpligen kan axla rollen som styrelseledamot i bolagen går meningarna något isär. Där finns de som ser ett behov av annan kompetens än den som finns inom ramen för huvudmannaaorganisationerna, medan andra menar att kompetensen på ”organisationsnivån” är tillräcklig för de här ”traditionella avtalsbolagen”. En särskild faktor som påverkat sammansättningen av styrelser var att en massmedial diskussion efter uppmärksammade styrelsebeslut om ersättningar till ledande befattningshavare samt strategisk inriktning på verksamheten, ledde till att LO-organisationens bredare lager flyttat fram sina positioner i förhållanden till bland annat de partsgemensamma bolagen. I synnerhet när det gäller AFA försäkring finns ett större antal styrelseledamöter än vad

som gäller mer allmänt i den svenska aktiebolagsvärlden. Tanken om representation från arbetstagarsidan är en viktig delförklaring till att det ser ut på det sättet.

En konsekvens av att ha tämligen månghövdade styrelser är möjligheten att betrakta det som att vissa ledamöter är på "inskolning". Den svenska bolagsstyrningskoden, som hänvisas till även i dessa bolag trots att de inte måste följa den, implicerar att styrelseledamöter inte skall sitta längre än fem år, något som i vår studie av ett flertal lite skämtsamt betraktas som ungefär den tid det tar att förstå hur systemet man verkar i är uppbyggt.

En annan faktor som spelar in i styrelsesammansättningen är frågan om jävssituationer, eller hur sådana bedöms av t. ex. reglerande myndigheter eller den allmänna opinionen. Som en respondent förklarar kan det vara svårt att ha vissa experter i styrelserna då de kan hamna i jävssituationer i exempelvis avtalsförhandlingar.

I grunden är det en samstämmig bild som framtonar av att enskilda personers insatser på styrelsenivån spelar roll. Det handlar om en föreställning om att specifikt vem som fyller rollen, med sitt kunnande, engagemang, och förståelse för rollen förklarar utfallet i form av prestation.

"Om jag går in i ett aktiebolags styrelse så ska jag se till alla aktieägarnas intressen, så är det. Och när jag går in i ett ömsesidigt bolag, då ska jag se till försäkringstagarnas intresse. Och den hatten, alltså den där andra hatten, den lägger jag utanför. [...] Då har jag en annan roll, och jag tror att det är oerhört viktigt, om man ska förtjäna det här förtroendet. Då kan man inte agera på något annat sätt än att detta är ett ömsesidigt bolag och vi har en uppgift, och det är att leverera kapitalförvaltning till en låg kostnad och på ett sätt som kan trygga pensionsutbetalningarna för de som är försäkrade [...] Det är det vi ska leverera och det är det vi ska tänka på. Det andra ska vi lämna utanför. Men det kanske är för att jag har suttit i så många bolagsstyrelser, så för mig är det en självklarhet."

Organisering i och omkring bolagen

”Parterna säger ’ungefär så här ska det vara’, sedan är det nämnderna som får berätta ’i praktiken innebär det ...’”

Strukturen kring bolagen beskrivs av samtliga på ett likartat sätt. ”Parterna” sluter kollektivavtal och därefter är det de olika partssammansatta nämnderna för olika avtalsområden och avtalsvillkor som är de yttersta övervakarna av kollektivavtalens innehåll. Periodvis har enskilda nämnder haft tämligen många ärenden att hantera, varvid principiella beslut har sökts för att trycka tillbaka ärendehantering till bolagen, vars roll ses som att utföra eller genomföra avtalsvillkoren i praktisk förvaltning, inklusive att organisera för omprövning av enskilda ärenden innan dessa i ett yttersta läge hänskjuts till nämndstrukturen (eller allmän domstol) för avgörande.

De så kallade valcentralerna beskrivs som resultat av den uppluckring av monopolen på området tjänstepension som har skett. Fora var initialt en del i AMF (kallades då AMF Debiteringscentral), som sedermera bröts ur och bolagiserades till det som nu är Fora. Motsvarande konkurrensutsättning på ITP-området och den samtidiga övergången från förmånsbestämning till premiebestämning i pensionsvillkoren skedde något senare och då skapades Collectum. Det finns röster bland de intervjuade som undrar om det är förnuftigt att det finns flera administrationsbolag av detta slag. Dessa tänker sig att det är olika typer av intressesfärer som ändå upprätthåller just denna del av strukturen.

”Det finns uttalanden från partshåll, både från Svenskt Näringsliv och LO, att man borde slå ihop valcentralerna för att uppnå stor-driftsfördelar. Det finns egentligen ingen anledning till att ha två marknadsplatser förutom att man via två separata valcentraler vill ha kontroll över det egna kollektivavtalet.”

När det gäller huvudmannorganisationernas många olika roller beskrivs att Finansinspektionen flyttat fram sina positioner under senare år. Man har kritiserat förekomsten av uppdrag i två eller

flera bolag för samma person ur ett jävsperspektiv. De tillhörande "personunionsfrågorna" har varit ett tema under en längre tidsperiod och de flesta hävdar att "man har inte lika många hattar på sig helt enkelt nuförtiden, som man kunde ha förr."

Finfa är en till bolagen relaterad verksamhet som finansieras av medel som kommer från Alecta, AMF och AFA. Finfas roll är att informera arbetstagare om de försäkringar som finns på arbetsmarknaden och arbetsgivaren om avtalsförsäkringen. Finfa beskrivs som en betydande verksamhet med ett kvalificerat innehåll, det är kvalificerad rådgivning i förhållande till företag som söker försäkringslösningar. I frågan om att Finfa existerar och finansieras med medel från de partsgemensamma bolagen skiljer sig olika personer vi talat med från varandra. Några pekar ut det hela som ett mer problematiskt arrangemang där försäkringstagares medel via bolagen kanaliseras till huvudmannaorganisationerna. Det påtalas att Finansinspektionen har haft synpunkter på strukturen och att Alecta i närtid har strukturerat om hur denna medelshantering sker (i form av en nybildad stiftelse). För andra framstår det inte som särdeles märkligt att huvudmannaorganisationerna informerar om de förmåner som medlemmarna kommer i åtnjutande av och att denna informationsverksamhet finansieras av medlemmarna.

Den svenska modellens informella sida

"[...] det att man har informella möten från parternas håll med Finansinspektionen är ju väldigt speciellt. Så det kan ju hända ibland att bolaget inte vet om vad man har pratat om, om bolaget. Det är lite udda."

Våra intervjuer vittnar även om det inslag av särställning som arbetsmarknadens partsorganisationer har i det svenska samhällslivet, något som kommer till uttryck i citatet här ovan.

De partsgemensamma pensions- och försäkringsbolagen är något mer än bolag för avgränsad verksamhet. De beskrivs också som arenor där de kollektivavtalslutande parterna finner

kontaktytor. I samband med förvaltandet av bolagen träffas de riktiga makthavarna. Möjligen var det än mer på detta sätt tidigare än i nuläget, bolagen sågs som en del i den förhandlingsupp- görelse som träffades. Lönerörelse och kollektivavtal sågs mer som en uppsättning brickor i ett övergripande spel där parterna kunde "byta saker med varandra". Många tror att det är något värdefullt i att parterna har pensions- och försäkringsfrågorna att hantera gemensamt och att det bidrar till att skapa en anda av samförstånd. En aspekt av detta är att olika roller i bolag, nämnder med mera fördelas inom huvudmannaorganisationerna i enlighet med logiken i ett mer övergripande förhållande parterna emellan. Även personfrågor är en del av en större helhet. De vi talat med uttrycker en mångfald av hållningar till de mer subtila aspekterna av samförståndsmodellen. Några exempel:

"För precis som det finns många goda argument att man enbart ska ha en hatt så finns det ett antal argument för att det är bra med flera hattar. Ibland är det bra att se avtalsrörelsen som en helhet, och ibland inte. Båda perspektiven har nog sin plats, en viktig fråga är dock vad som händer i framtiden i och med att systemet är under förändring."

"Var jag en beslutsfattare i någon utav våra intresseorganisationer, då skulle jag verkligen ta mig an den här uppgiften, för det är existensberättigandet för dessa organisationer. Hur visar vi att vi gör nytta? Och hur tar vi tillvara våra medlemmars intressen? Hur optimerar vi medlemsnyttan?"

"Det finns en nerv i detta och som är den svenska modellen på något sätt. För det är påtagligt att vi kan sitta och vara riktigt i luven på varandra i ett antal extremt viktiga centrala frågor [...]. Alltså, riktigt avgrundslika skillnader i sak och annat. Rätt tuff stämning ibland. Men när man går in genom dörren på [bolaget] ... Det är liksom en helt annan värld, och då slänger man av sig den här konfliktkappan eller vad man kan kalla det. Och har ett helt annat samarbetsklimat och en helt annan ton. Och jobbar gemensamt på ett sätt som jag tycker är mycket intressant."

Kapitel 6

Organisering av komplexa samverkansrelationer

I detta avslutande kapitel ger vi en försiktigt hållen sammanfattande analys av våra intryck av de partsgemensamma pensions- och försäkringsrörelserna. I det första kapitlet nämnde vi att vi i denna text väglets av en önskan att se i vilken roll olika intressenter medverkar i olika beslutsprocesser, i vilken utsträckning intressenterna har likartade eller motstridiga målsättningar, hur makt och resurser fördelas mellan dem, samt huruvida relationerna mellan samverkansparterna kännetecknas av misstro eller tillit.

Även om vi kan se tydliga tecken på att den svenska koordinerade marknadsekonomin är satt under visst tryck, både på den nationella och den europeiska nivån, tycks samordningen på arbetsmarknaden bestå. Här har vi specifikt sett att de nationella federationerna (centralorganisationerna eller ”parterna”) sinsemellan i rutiniserade kollektiva förhandlingsprocesser gör upp om löner och andra villkor på arbetsmarknaden, samt är djupt involverade i lagstiftningsprocesser och i andra beslutsprocesser. Detta är också något som vi ser i den korporativistiska samverkan kring de tre partsgemensamt kontrollerade pensions- och försäkringsrörelserna. Vi kan exempelvis se att relationerna mellan de olika intressenterna kännetecknas av en hög grad av tillit och samförstånd vilket troligen underlättar ägarstyrningen av de tre bolagen.

Baserat på dessa frågeställningar sorterar vi våra slutsatser i fyra avsnitt. De tre första handlar om utmaningar i samproduktionen av bolagsstyrning: frågan om maktbalans mellan

intressenter, spänningen mellan att kontrollera och att stödja organisationsledningar och spänningen mellan expertis och (intresse)representation. Vår avslutning tar sikte på frågan om värdet av samhällsmodellen som dessa bolag är en del av.

Samproduktion av bolagsstyrning

I denna text försöker vi se organisationsledning som inbäddat i en vidare kontext vilken inbegriper såväl andra organisationer som samhället i stort. För även om det är styrelsen som ytterst är ansvarig för organisationens handlingar är den i sin tur inbäddad i ett system av förpliktelser, rapporteringskrav, regleringar samt relationer till olika intressenter. I detta bredare perspektiv inkluderas också olika interna aktörer inom organisationen såsom chefer och medarbetare.⁸³ För även om det är styrelsens ansvar att sätta den strategiska riktningen så är det ofta medarbetarna som har kunskapen och den nödvändiga tiden att ta fram de olika förslag som styrelsen väljer emellan.⁸⁴

Genom att använda en bredare definition av begreppet organisationsledning får vi möjlighet att se och förstå mer om hur det sker i praktiken. Detta är något vi ser ett flertal gånger i vårt empiriska material när respondenter exempelvis diskuterar vilka frågor som "behöver tas hem och stämmas av med medlemsförbunden" eller när det påpekas att det diskuterade bolaget "måste ses som en del av den större avtalsrörelsen." Detta är också tydligt när det kommer till det faktum att den marknad som bolagen befinner sig på är starkt reglerad (en reglering vilken är under förändring) både på nationell och internationell nivå. Tidigare har vissa angelägenheter hanterats på andra

83. Cornforth, C. (2012). "Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), ss. 1116–1135.

84. Cornforth, C. & Edwards, C. (1999). "Board Roles in the Strategic Management of Nonprofit Organisations: Theory and Practice", *Corporate Governance: An International Review*, 7(4), ss. 346–362.

arenor än i styrelsen, t. ex. i direkta avtal mellan parterna, men under senare år har denna typ av avsteg från associationsrättens krav upphört. Exempelvis fattas numera beslut om premier till försäkringar och pensioner i bolagens styrelser, givetvis efter mer eller mindre omfattande diskussioner mellan parternas företrädare på andra arenor. Några företrädare ramar in allt detta som uttryck för en ”juridifiering” där bokstaven i text blir allt viktigare medan kollektivavtalet som uttryck för kollektiva viljor mer kommer i skymundan.

Vidare ser vi i denna text organisationer som koalitioner av intressegrupper där maktbalansen mellan intressegrupperna kontinuerligt skiftar och organisationen är öppen för nya influenser från den omgivande miljön. I och med detta synsätt så blir idén att organisationen kan ses som en enhet med ett gemensamt mål problematisk och en lösning är att snarare se att organisationer har flera samtidiga, motsägelsefulla och (ibland) delvis konkurrerande mål.⁸⁵ Ovanstående innebär också att organisationsförändring och strategi inte alltid är resultatet av rationell planering utan snarare formas av samspelet mellan stridigheter mellan intressegrupper, den givna organisationsstrukturen samt organisationens system för beslutsfattande. I detta perspektiv blir det även viktigt att ta hänsyn till att alla sociala system har ett förflutet och en framtid och att så måste visas hänsyn när man analyserar organisationsförändring.⁸⁶ Således kan strategiutveckling ses som en legitimerande eller delegitimerande process där struktur och sammanhang mobiliseras av aktörer vilka försöker uppnå sina olika och egna mål.⁸⁷

85. Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard: Harvard University Press; March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*, New York: Wiley, Simon H. (1947). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: MacMillan.

86. Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Blackwell.

87. Mintzberg, H. (1978). ”Patterns in Strategy Formation”, *Management Science*, 24(9), ss. 934–948; Pettigrew, A. (1987). ”Context and Action in

Spänningen mellan att kontrollera och att stödja

En gemensam nämnare för de flesta teorier om organisationsledning är att det handlar om ansvar och kontroll över och inom organisationer. Forskningen om ledning av organisationer har hittills ofta fokuserat på förhållandet mellan styrelsen och den anställda ledningen av organisationen och de två vanligaste teoretiska perspektiven har varit agentteorin⁸⁸ och förvaltar-teorin.⁸⁹ Vi påminner oss om att i agentteorin antas att de som leder organisationen (agenterna) har fundamentalt andra intressen än organisationens huvudmän (principalerna) och att huvudmännen därför bör tillsätta styrelseledamöter vilka är oberoende gentemot ledningen och därmed kan övervaka och kontrollera den. Förvaltarteorin utgår från antagandet att ledningen delar huvudmännens intressen och generellt sett vill göra ett bra arbete. Fokus blir då att tillsätta styrelseledamöter vilka har kompetens att utmana och utveckla ledningen samt förbättra organisationens drift.

Båda de ovanstående perspektiven finns representerade i vårt intervjumaterial även om de flesta verkar luta mer åt förvaltarperspektivet, speciellt när de diskuterar specifika fall. Vid diskussioner kring hur bolagsstyrning generellt bör fungera liknar diskussionerna mer agentperspektivet. I vårt material finns flera utsagor kring att det är ledningen som både tar initiativ

the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, 24(6), ss. 649–670; Hardy, C. & Phillips, N. (1998). "Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain", *Organization Science*, 9(2), ss. 217–230.

88. Jegers, M. (2009). "Corporate Governance in Nonprofit Organizations. A Nontechnical Review of the Economic Literature", *Nonprofit Management and Leadership*, 20(2), ss. 143–164; Miller, J. (2002). "The Board as a Monitor of Organizational Activity. The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards", *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), ss. 429–450.

89. Alexander, J. & Weiner, B. (1998). "The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), ss. 223–242; Jeavons, T. (1994). "Stewardship Revisited: Secular and Sacred views of Governance and Management", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(2), ss. 107–122.

till verksamhetsförändringar samt tar fram beslutsunderlag för dem. Här verkar det finnas ett visst manöverutrymme också för ledningen, något som problematiseras.

Det verkar finnas en skiljelinje mellan vad som ses som bolagsfrågor, där ledningen ges relativt stort handlingsutrymme, och det som ses som partsfrågor och därmed som delar av avtalsrörelsen och något som ledningen inte bör blanda sig i alls. I allt väsentligt indikerar våra intervjuer att de inblandade i bolagen har en mycket klar uppfattning om vad som är bra respektive mindre bra rollfördelning mellan olika aktörer. På så sätt tycks de tre bolagsledningarna både uppfatta sig ha större handlingsfrihet och mindre handlingsfrihet än andra jämförbara bolagsledningar.

Ett centralt tema i våra samtal har varit informationsflödet mellan styrelse och ledning. De som analyserar informationsflödet menar att det faktum att verksamheterna omgärdas av omfattande regelverk och policys, samt avsaknaden av vinstmotiv, minskar risken för opportunistisk exploatering av skillnaden i informationstillgång som alltid gäller mellan den som arbetar heltid och den som verkar på deltid. De intervjuade jämför explicit med andra verksamheter på försäkringsområdet där uppmärksammade skeenden tolkas i termer av ledande tjänstemän som vilseleder styrelser, för egen vinnings skull. De intervjuade distanserar sig alltså från sådana fenomen och menar att omständigheterna kring verksamheterna minskar denna risk.

Spänningen mellan representativitet och expertis

I den internationella akademiska litteraturen om styrelsearbete finns det en levande diskussion om huruvida styrelseledamöterna ska vara (och därmed väljas som) representanter för delar av ägarkollektivet eller om de främst ska vara experter på bolagsstyrning.⁹⁰ I korthet kan denna spänning beskrivas som

90. Cornforth, C. (2004). "The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), ss. 11–32.

att de enskilda styrelseledamöterna antingen ska fungera som representanter för en viss del av ägarkollektivet eller om de ska ses som experter med uppdrag att driva organisationen framåt.

Representativitetstanken bygger på ett demokratiskt perspektiv på organisationsledning där styrelseledamöternas uppgift ses som att representera ägargruppernas intressen. Styrelsens roll blir därmed att mäkla eller att välja mellan de olika gruppernas intressen samt att sätta organisationens övergripande mål så att de kan verkställas av medarbetarna. En central tanke i denna modell är idén om en lekmannastyrelse där vem som helst som representerar rätt grupp kan sitta i styrelsen. Expertkunskap är önskvärd men inte nödvändig.

Båda de ovanstående perspektiven finns representerade i vårt intervjumaterial även om det är viktigt att säga att samtliga respondenter starkt uttrycker att en styrelseledamots uppdrag är att företräda bolagets bästa. Samtidigt finns det flera respondenter som också uttrycker att det är viktigt att det finns representation från de olika medlemsförbunden samt från Svenskt Näringslivs medlemmar i styrelserna. Det är också tydligt att det främst är arbetstagsarsidan som hävdar vikten av representativitet, medan det oftare kommer utsagor kring expertis från respondenter från Svenskt Näringsliv. De allt ökande kraven på expertkunskap hos styrelseledamöter gör det allt svårare att besätta styrelserna utefter representativa principer vilket lett till diskussioner kring om en formell gemensam valberedning för parterna vore en bra idé och dessutom i linje med den kod för bolagsstyrning som bolagen hänvisar till som ledstjärna.

Varför samproducerad bolagsstyrning?

Inom den vetenskapliga litteraturen finns flertalet teorier och teser kring samverkan mellan "marknadsekonomi" och "demokrati". Johannes Lindwall och Bo Rothstein bland många andra har beskrivit samspelet mellan en väl fungerande marknads-

ekonomi och demokrati som en väg till välbefinnande.⁹¹ De lyfte fram institutionernas betydelse för att skapa en funktionell ”marknadsekonomi”, liksom betydelsen av olika intresseorganisationers strategiska vägval. Särskilt underströk dessa författare den samhällsekonomiska fördel som ”konstruktiva” snarare än ”destruktiva” partsorganisationer kan innebära. Här skulle vi vilja presentera tanken på att eventuella skillnader härvidlag kan tänkas ha att göra med i vilken utsträckning arbetsmarknadens partsorganisationer är eller förblir ”idéburna” organisationer, snarare än snävt nyttotänkande.

Institutioner spelar en central roll för hur väl såväl marknader som (andra) organisationer fungerar som resursallokeringsmekanismer. En viktig dimension i detta sammanhang är väl utformade ägande- eller förfoganderätter. I exemplet med de partskontrollerade bolagen finns tydliga ägare av kapital och produktionsapparater, som tillsammans med organiserade arbetskraftsresurser verkar genom olika bolagsformer. Med detta som grund använder sig huvudmännen av den svenska (institutionaliserade) bolagsstyrningsmodellen, med starka rättigheter för huvudmän (aktieägare eller ledamöter av styrelse i ömsesidigt livförsäkringsföretag) i förhållande till exekutiv ledning, men också en tydlig uppdelning mellan styrning av bolag genom styrelsebeslut och exekvering av beslut.

Huvudmannarepresentanterna ger i denna undersökning och i våra ögon uttryck för en komplex syn på bolagens roll och funktionssätt. Man pekar på *påtagliga* produktions- och transaktionskostnadsfördelar med organisationsformen. Vi hör argument som handlar om arbetsfred och samarbetsklimat i ett betydligt bredare perspektiv, något som innebär att mycket kostsamma konflikter (inklusive produktionsbortfall) och stigande transaktionskostnader vad gäller de aktuella typerna av

91. Lindvall, J. & Rothstein, B. (2010). *Vägar till välbefinnande: sambandet mellan demokrati och marknadsekonomi*, Stockholm: SNS förlag.

försäkring undviks. Till det kommer ett argument om i synnerhet AFA försäkring som en *strategisk innovation* – en lösning som ger upphov till ny kunskapsbildning, vilken kan skapa kostnads-sänkningar för både företag och anställda. De anför alltså till synes rationella skäl att *försvara* och utveckla organisationerna. Till detta läggs argument om att förändringar av system av denna typ bör genomföras mycket försiktigt då förändringar lätt kan medföra oavsiktliga och oväntade konsekvenser.

Samtidigt medger många huvudmannarepresentanter att de svenska partskontrollerade pensions- och försäkringsbolagen står inför utmaningar från såväl ”kunder”/uppdragsgivare, potentiella konkurrenter och reglerande instanser på framför allt övernationell nivå. Internt handlar problematiken om att forma ett fungerande tjänstemannastyre, men här ses inte några stora problem i dagsläget (problem pekas dock ut endast en kort tid tillbaka). Fackliga företrädare har att försvara företagsledningsmodellen, inklusive enskilda tjänstemäns löner och villkor, inför sina uppdragsgivare, något som uppenbarligen tar tid och kraft. Arbetsgivarrepresentanter, å sin sida, har att försvara bolagen mot presumtiva konkurrenters intressen av att överta själva rörelsen, och, tycks det, att förklara värdet av bolagens produkter för enskilda medlemsföretag.

De externa utmaningarna kan tolkas som att såväl ekonomisk som politisk makt kontinuerligt används för att utmana denna del av den svenska modellen – av särskild vikt är den europeiska gemenskapen och EU:s regelverk som ju i hög grad tagit sin utgångspunkt i teoretiska idéer om renodlade (all-europeiska) marknader. Svenskarna i de partsgemensamma bolagens styrelse och ledning tycks i väsentlig utsträckning bära på ambitioner att både försvara, utveckla och kanske till och med sprida just denna särskiljande form av (ekonomisk) organisation, som del av en särskiljande samhällsmodell.

Staffan Furusten och Svenne Junker menar att denna typ av uppfattning av organisationen som ”annorlunda” är tämligen

vanlig bland ett antal typer av stora organisationer i det svenska samhället: statliga företag, ömsesidiga bolag och kooperativa företag.⁹² I vad mån denna annorlunda ger upphov till särskilda kvaliteter i vad organisationerna åstadkommer är långt ifrån enkelt att fastslå. Vi har här endast tagit några steg på väg mot trovärdiga svar på frågan om organisationsformen är ändamålsenlig.

Vad avser pensionsförvaltning har vi till del gett en kompletterande bild till de danska finansekonomerna Michael Møller & Niels Christian Nielsens resonemang baserat på tanketraditionen inom finansiell ekonomi – en i många avseenden god översikt som bland annat påtalar de överväldigande bevisen för betydelsen av skalfördelar i kapitalförvaltning, samt argumenten för en mycket fast linje för den långa sikten som frågor om pensioner och andra försäkringar implicerar.⁹³ Deras argumentation har utgångspunkten att institutioner ska utvärderas med hänsyn till vad som blir bäst för den ekonomiskt rationelle individen, ett resonemang som i allt väsentligt utesluter att individen engagerar sig i (vissa typer av) organisationer i avsikt att åstadkomma mer eller något annat än ekonomisk nytta för sig själv. Härom tvista de lärde, skulle vi försiktigt vilja påstå, liksom även de flesta andra människor (som ju har olika åsikter om än det ena, än det andra).

Vad vill den svenska arbetsmarknadens parter med sina bolag? Det är en fråga som kan och bör ställas, inte minst inom arbetsmarknadens partsorganisationer. Det är nämligen inget tvivel om att kollektivavtalade pensioner och försäkringar utgör beståndsdelar i det som de flesta av oss uppfattar som politik och att frågorna därmed alltid kan komma att hanteras genom

92. Furusten, S. & Junker, S. (2017). "Hybrid organization and social responsibility – does the organizational form matter?", i Kallifatides, M. & Lerpold, L. (red.), *Sustainable Development and Business* (ss. 25–48). Stockholm: Stockholm School of Economics Institute for Research.

93. Møller, M. & Nielsen, N. C. (2011). *Framtidens tjänstepensioner*. Stockholm: SNS förlag.

beslut i folkvalda församlingar. Korporativ samverkan är politik, genomförd med något andra medel.⁹⁴

Ur ett allmänt perspektiv bör givetvis frågorna om huruvida just dessa organisationer förverkligar vissa målsättningar undersökas och diskuteras. Bör själva ägar- och bolagsstyrningskonstruktionen omprövas då den möjligen vilar på ett antal förutsättningar som delvis fanns givna i den samhällsordning där bolagen en gång skapades? Ger de partkontrollerade bolagen som konstruktion upphov till större samlade mervärden för intressenterna än samlade mervärdesförluster i form av eventuell överkonsumtion av företagsledning, produktions- eller produktkostnader eller minskad ekonomisk dynamik?

En helt central fråga att ställa i det sammanhanget är om pensioner och försäkringar är områden där produktutveckling av radikalt slag är möjlig eller ens önskvärd? En annan central fråga är om det finns något som tyder på att eventuella konkurrerande lösningar kan erbjuda lägre kostnader för produktion av de aktuella försäkringstjänsterna, däribland lägre kostnader för företagsledning och kapitalförvaltning? Vid bedömningar av alla dessa frågeställningar är det av största vikt att göra skillnad mellan vad som kan vara privatekonomiskt fördelaktigt i olika tidsperspektiv för enskilda aktörer och en samlad *samhällelig bedömning*, dvs. en bedömning där all uppkommen resursförbrukning och all åstadkommen nytta tas i beaktande. Ett i tiden möjligen gångbart sätt att ställa frågor skulle kunna vara att överväga på vilket sätt de partsgemensamma pensions- och försäkringsbolagen bidrar till en socialt och miljömässigt hållbar utveckling i den globala byn?

94. Hysing, E. (2009). "From Government to Governance? A Comparison of Environmental Governing in Swedish Forestry and Transport", *Governance*, 22(4), ss. 647–672.

Referenser

- Afonso, A. & Papadopoulos, Y. (2013). "Europeanization or Party Politics? Explaining Government Choice for Corporatist Concertation". *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 26(1), ss. 5–29.
- Ahrne, G. (1994). *Social Organizations: Interaction Inside, Outside and Between Organizations*. London: Sage.
- Alexander, J. & Weiner, B. (1998). "The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), ss. 223–242.
- Andersson, J. (2014). "Losing social democracy. Reflections on the erosion of a paradigmatic case of social democracy", i Bailey, D., et al. (red.) *European Social Democracy During the Global Economic Crisis Renovation or Resignation?* ss. 116–131.
- Aoki, M. (2001). *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge: The MIT Press.
- Baker, A. & Underhill, G. R. D. (2015). "Economic Ideas and the Political Construction of the Financial Crash of 2008", *The British Journal of Politics & International Relations*, 17(3), ss. 381–390.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard: Harvard University Press.
- Bengtsson, E. & Ryner, M. (2015). "The (International) Political Economy of Falling Wage Shares: Situating Working-Class Agency", *New Political Economy*, 20(3), ss. 406–430.
- Berle, A. A. & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- Blyth, M. (2001). "The Transformation of the Swedish Model: Economic Ideas, Distributional Conflict, and Institutional Change", *World Politics*, 54(1), ss. 1–26.
- Boyer, R. & Saillard, Y. (2005). *Regulation Theory: the State of the Art*. London and New York: Routledge.

- Brunsson, N. (1991). "Politisering och företagisering – om institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld", i Arvidsson, G. & Lind, R. (red.), *Ledning av företag och förvaltningar*. Stockholm: SNS förlag.
- Callon, M. (red.) (1998). *The Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell.
- Childs, M. (1936) *Sweden: the Middle Way*. New Haven: Yale University Press.
- Cornforth, C. (2004). "The Governance of Co-operatives and Mutual Associations: a Paradox Perspective", *Annals of Public and Co-operative Economics*, 75(1), ss. 11–32.
- Cornforth, C. (2012). "Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), ss. 1116–1135.
- Cornforth, C. & Edwards, C. (1999). "Board Roles in the Strategic Management of Nonprofit Organisations: Theory and Practice", *Corporate Governance: An International Review*, 7(4), ss. 346–362.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48(2), ss. 147–160.
- Douma, S. & Schreuder, H. (1991). *Economic Approaches to Organizations*. London: Prentice Hall UK.
- Einarsson, S. (2012). *Ideology Being Governed: Strategy Formation in Civil Society*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Epstein, G. A. (red.) (2005). *Financialization and the World Economy*. Cheltenham, UK & Northampton, US: Edward Elgar.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge: Polity.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, 26(2), ss. 301–325.
- Fligstein, N. (2001). *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First Century Capitalist Societies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Furusten, S. & Junker, S. (2017). "Hybrid organization and social responsibility – does the organizational form matter?", i Kallifatides, M. & Lerpold, L. (red.), *Sustainable Development and Business* (ss. 25–48). Stockholm: Stockholm School of Economics Institute for Research.
- Giertz, E. (2008). *Då förändras Sverige: 25 experter beskriver drivkrafter bakom utvecklingen*. Lund: Studentlitteratur.

- Hall, P. A. & Soskice, D. (red.) (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford & New York: Oxford University Press.
- Hardy, C. & Phillips, N. (1998). "Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Colloboration and Conflict in an Interorganizational Domain", *Organization Science*, 9(2), ss. 217–230.
- Held, D. et al (1999). *Global Transformations. Politics, Economics, and Culture*. Stanford: Stanford University Press.
- Hollingsworth, J. R. & Boyer, R. (red.) (1999). *Contemporary Capitalism: the Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hovden, E. & Keene, E. (red.) (2002). *The Globalization of Liberalism*. Basingstoke & New York: Palgrave.
- Hull Kristensen, P. & Lilja, K. (red.) (2011). *Nordic Capitalisms and Globalization: New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions*. Oxford: Oxford University Press.
- Hysing, E. (2009). "From Government to Governance? A Comparison of Environmental Governing in Swedish Forestry and Transport", *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 22(4), ss. 647–672.
- Jeavons, T. (1994). "Stewardship Revisited: Secular and Sacred views of Governance and Management", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23(2), ss. 107–122.
- Jegers, M. (2009). "Corporate Governance in Nonprofit Organizations. A Nontechnical Review of the Economic Literature", *Nonprofit Management and Leadership*, 20(2), ss. 143–164.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4), ss. 305–360.
- Kallifatides, M. & Sjöstrand, S.-E. (2011). "Kapitalmarknadens omvandling och skapande av värde", i Benson, I., Lind, J. Sjögren, E. & Wijkström, F. (reds.), *Morgondagens industri: att sätta spelregler och flytta gränser* (ss. 23–38). Lund: Studentlitteratur.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 12(1), ss. 1–47.
- Lindvall, J. & Rothstein, B. (2010). *Vägar till välbstånd: sambandet mellan demokrati och marknadsekonomi*. Stockholm: SNS förlag.

- Lindvert, J. (2006). *Ihålig arbetsmarknadspolitik?* Umeå: Boréa.
- Magnusson, L. & Ottosson, J. (2012). *Den hållbara svenska modellen: innovationskraft, förnyelse och effektivitet*. Stockholm: SNS förlag.
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mattson, L.-G. & Sjöberg, Ö. (2017). "Market Practice, Policy practice", i Kallifatides, M. & Lerpold, L. (red.), *Sustainable Development and Business* (ss. 49–72). Stockholm: Stockholm School of Economics Institute for Research.
- Miller, J. (2002). "The Board as a Monitor of Organizational Activity. The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards", *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), ss. 429–450.
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, 24(9), ss. 934–948.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A., (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 6(3), ss. 257–272.
- Mirowski, P. & Plehwe, D. (red.) (2009). *The Road from Mont Pèlerin*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mouffe, C. (1993). *The Return of the Political*. London: Verso.
- Møller, M. & Nielsen, N. C. (2011). *Framtidens tjänstepensioner*. Stockholm: SNS förlag.
- Normark, P. (1994). *Medlemsägda företag: organisering av strategiska förändringar*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan (EFI).
- Pettigrew, A. M. (1977). "Strategy Formulation as a Political Process." *International Studies of Management and Organization*, 7(2), ss. 78–87.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A. (1987). "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, 24(6), ss. 649–670.
- Polanyi, K. (1944/2002). *Den stora omdaning: marknadsekonomins uppgång och fall*. Lund: Arkiv.
- Rothstein, B., Arrhenius, G. et al. (2012). *Tillsammans: en fungerande ekonomisk demokrati*. Stockholm: SNS Förlag.
- Rothstein, B. & Bergström, J. (1999). *Korporatismens fall och den svenska modellens kris*. Stockholm: SNS Förlag.
- Saad-Filho, A. (2007). "Life beyond the Washington Consensus: An Introduction to Pro-Poor macroeconomic Policies", *Review of Political Economy*, 19(4), ss. 513–537.

- Scharpf, F. W. (1997). *Games Real Actors Play: Actor-Centered Institutionalism in Policy Research, Theoretical Lenses on Public Policy*. Boulder, CO: Westview Press.
- Simon H. (1947). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: MacMillan.
- Sjöstrand, S.-E. (1985). *Samhällsorganisation: en ansats till en institutionell ekonomisk mikroteori*. Lund: Doxa.
- Sjöstrand, S.-E. (1993). *Institutional Change: Theory and Empirical Findings*. Armonk, N.Y.: Sharpe.
- SOU (Statens offentliga utredningar) 2014:57. *En ny reglering för tjänstepensionsföretag*, Finansdepartementet.
- Streeck, W. (2012). "How to Study Contemporary Capitalism?", *European Journal of Sociology*, 53, ss. 1–28.
- Svensson, T. & Öberg, P. (2002). "Labour Market Organisations' Participation in Swedish Public Policy-Making", *Scandinavian Political Studies*, 25(4), ss. 295–315.
- Swartz, E. (1994). *Ledning och organisering av federationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Thelen, K. (2012). "Varieties of Capitalism: Trajectories of Liberalization and the New Politics of Social Solidarity", *Annual Review of Political Science*, 15, ss. 137–159.
- Thelen, K. & Kume I. (2006). "Coordination as a Political Problem in Coordinated Market Economies", *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 19(1), ss. 11–42.
- Vangen, S., Hayes, J. P. & Cornforth, C. (2015). "Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations", *Public Management Review*, 17(9), ss. 1237–1260.
- White, H. (1973). *Meta-history: the Historical Imagination in Nineteenth-Century Europe*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Östman, L. (1993). "De vertikala och horisontella styrprocessernas betydelse för den ekonomiska effektiviteten", i Samuelsson, L. A. & Östman, L. (red.), *Redovisningens roller*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan (EFI).

Appendix: De intervjuade

Tomas Abrahamsson, styrelseledamot AFA Försäkring.
Intervjuad 2016-10-11.

Caroline af Ugglas, styrelseledamot AMF.
Intervjuad 2016-03-02.

Kjell Ahlberg, styrelseledamot AFA Försäkring.
Intervjuad 2016-03-01.

Renée Andersson, styrelseledamot AMF.
Intervjuad 2015-11-17.

Johan Dahlgren, chef Ekonomi AFA Försäkring.
Intervjuad 2015-04-10.

Cecilia Fahlberg, styrelseledamot Alecta.
Intervjuad 2016-02-09.

Per Frennberg, chef Kapitalförvaltning Alecta.
Intervjuad 2015-04-23.

Hans Gidhagen, styrelseledamot Alecta.
Intervjuad 2015-11-05.

Staffan Grefbäck, VD Alecta.
Intervjuad 2015-04-07.

Johan Held, chef Kapitalförvaltning AFA Försäkring.
Intervjuad 2015-04-23.

Per Erik Karlsson, chef Juridik AMF.
Intervjuad 2015-05-27.

Magnus Landare, chef Juridik Alecta.

Intervjuad 2015-02-15.

Annika Lundius, styrelseledamot AMF.

Intervjuad 2016-03-02.

Jonas Milton, styrelseledamot Alecta.

Intervjuad 2015-11-12.

Anders Moberg, VD AFA Försäkring.

Intervjuad 2015-04-20.

Marie Nilsson, styrelseledamot AMF.

Intervjuad 2015-10-23.

Ola Pettersson, styrelseledamot AMF.

Intervjuad 2016-03-11.

Marie Rudberg, styrelseledamot AMF.

Intervjuad 2016-02-19.

Johan Sidenmark, VD AMF.

Intervjuad 2015-06-10.

Karl Olof Stenqvist, styrelseledamot Alecta.

Intervjuad 2016-02-16.

Jonas Stertman, chef Juridik AFA Försäkring.

Intervjuad 2015-04-29.

Katarina Thorslund, chef Kund Alecta.

Intervjuad 2015-04-08.

Ulrik Wehtje, styrelseledamot AFA Försäkring.

Intervjuad 2016-02-05.

Christer Ågren, styrelseledamot AFA Försäkring.

Intervjuad 2015-11-13.

Erik Åsbrink, styrelseordförande Alecta.

Intervjuad 2016-10-20.