

Statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande



Innehåll

- 3 Statens ägarpolicy
- 12 Riktlinjer för extern rapportering
- 14 Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare
- 15 Svensk kod för bolagsstyrning



Statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande är ett särtryck ur Verksamhetsberättelse för företag med statligt ägande 2010. Båda två finns att ladda ner eller beställa på www.regeringen.se

Produktion: Finansdepartementet i samarbete med Grayling.
Repro och tryck: Done Produktion 2011.

Staten är en betydande företagsägare i Sverige. I den statliga bolagsportföljen finns 60 hel- och delägda företag, tre är börsnoterade. Staten har ett stort ansvar att vara en aktiv och professionell ägare. Det övergripande målet för regeringen är att företagen ska skapa värde och i förekommande fall se till att de särskilt beslutade samhällsuppdragen utförs.



Den lilla sjöjungfrun hade premiär i november 2010 på Dramaten i Stockholm. Kajsa Giertz och Marina Steinmos uppsättning var en av 27 produktioner på Kungliga Dramatiska Teatern under 2010. Foto: Sören Vilks/Dramaten

Statens ägarpolicy

Aktivt ägande med värdeskapande i fokus

Staten är en betydande bolagsägare i Sverige. Inom Regeringskansliet förvaltas 60¹⁾ bolag, varav 46 är helägda och 14 är delägda.

Bolagen representerar stora värden och är stora arbetsgivare. Dessutom ägs de ytterst av hela svenska folket gemensamt. Staten har därför ett stort ansvar att vara en aktiv och professionell ägare.

I statens ägarpolicy redogör regeringen för sina uppdrag och mål, tillämpliga ramverk och sin inställning i viktiga principfrågor avseende bolagsstyrningen av samtliga statligt ägda bolag. Vägledande princip har varit att undvika upprepningar och dubbleringar av sådant som regleras i exempelvis Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) eller aktiebolagslagen (2005:551).

Statens ägarpolicy tillämpas i majoritetsägda bolag med statligt ägande. I övriga bolag där staten är delägare verkar staten i dialog med övriga ägare för att ägarpolicy tillämpas.²⁾ Dessutom finns ytterligare bolag som förvaltas av andra myndigheter än Regeringskansliet vilka på motsvarande sätt ska tillämpa statens ägarpolicy.

1. Regeringens uppdrag och mål

1.1 INLEDNING

Regeringen har riksdagens uppdrag att aktivt förvalta statens tillgångar så att den långsiktiga värdeutvecklingen blir den bästa möjliga och – i förekommande fall – att de särskilt beslutade samhällsuppdragen utförs.

Staten äger såväl stora som små bolag i ett flertal branscher. Flera av bolagen har en stark marknadsposition inom respektive bransch. Det uppskattade sammanlagda värdet av de av Regeringskansliet förvaltade statligt ägda bolagen uppgick i juni 2011 till cirka 600 mdkr.

Huvuddelen av de statligt ägda bolagen verkar på fullt konkurrensutsatta marknader där staten som ägare aktivt driver värdeskapande åtgärder, såsom exempelvis olika strukturåtgärder.

Det finns bolag som inom ramen för affärsmässighet dessutom ska bidra till att särskilt beslutade samhällsuppdrag utförs. Slutligen finns det vissa företag som verkar på marknader med särskilda förbehåll där staten på ett påtagligt sätt styr verksamheten och där konkurrens helt eller delvis saknas.

För mer information se respektive bolagssida, sidorna 45–99 i Verksamhetsberättelsen för företag med statligt ägande 2010.

Regeringen anser att staten i princip inte ska äga bolag som verkar på kommersiella marknader med fungerande konkurrens – om bolaget inte har ett särskilt beslutat samhällsuppdrag som är svårt att klara på något annat sätt. Det är viktigt så länge staten äger bolagen att de ges möjlighet att utvecklas och växa för att fortsätta att skapa värde för ägaren, och att den aktiva förvaltningen sker på ett professionellt sätt med värdeskapande som övergripande mål. Det är viktigt att staten hanterar sin ägarroll på ett ansvarsfullt, transparent och tydligt sätt. Statens bolagsstyrning ska fortlöpande anpassas till de ökade och förändrade krav som ställs.

En del i att vara en ansvarsfull och aktiv ägare är att gå igenom det statliga ägandet och pröva skälen till fortsatt statligt ägande. En annan del i att vara en ansvarsfull och aktiv ägare är att gå igenom bolagens inriktningar och samhällsuppdrag, men också att se över annan statlig affärsverksamhet som bedrivs i myndighetsform, vilket kan innebära att nya statligt ägda bolag uppstår

1) Skeppshypotekskassan är inte ett aktiebolag utan en egen associationsform med offentligrättslig ställning, men räknas här in bland de statligt ägda bolagen och ska följa statens ägarpolicy i tillämpliga delar som om den vore ett aktiebolag.

2) Bolag som staten har ett bestämmande inflytande över på sätt som anges i 1 kap. 11 § aktiebolagslagen (2005:551).

genom bolagiseringar av affärsdrivande verksamheter. Om dessa bolag verkar på kommersiella marknader med fungerande konkurrens och bolaget inte har ett särskilt beslutat samhällsuppdrag bör de på sikt säljas. Genomgångarna kan också leda till förändringar eller förtydliganden av vissa statligt ägda bolags uppdrag.

Statens bolagsstyrning ska vara tydlig och skötas målmedvetet. Bolagsstyrningen utövas på bolagsstämmor, genom en professionell och strukturerad styrelsenomineringsprocess med nominering och utvärdering av styrelseledamöter samt genom dialog med styrelseordförande. Statens ägarpolicy, regeringens riktlinjer och beslut om en effektiv kapitalstruktur i bolagen är andra viktiga verktyg i bolagsstyrningen.

Målet att skapa värde medför krav på långsiktighet, effektivitet, lönsamhet, utvecklingsförmåga samt ett hållbart miljömässigt och socialt ansvarstagande.

Uppföljning och utvärdering av bolagen sker bland annat genom ekonomiska analyser, branschanalyser och olika typer av rapporter från bolagen. Även mål utöver ekonomiskt värdeskapande följs upp och utvärderas. Inom ramen för statens bolagsstyrning utvecklas statens ägarpolicy. Regeringen redogör för förvaltningen av bolag med statligt ägande i sin årliga skrivelse till riksdagen. Skrivelsen består huvudsakligen av verksamhetsberättelsen för företag med statligt ägande.

1.2 REGERINGENS FÖRVALTNINGSMANDAT

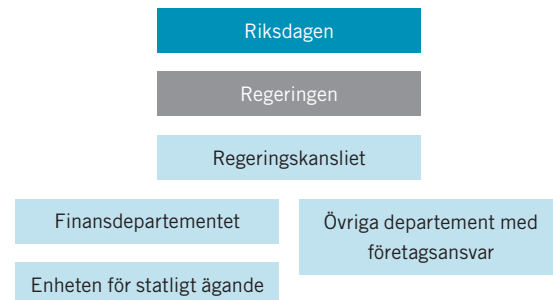
Regeringen ska aktivt förvalta de statligt ägda bolagen så att den långsiktiga finansiella värdeutvecklingen med hänsyn till rimlig risk blir den bästa möjliga för ägaren och, i förekommande fall, att de särskilt beslutade samhällsuppdragen utförs. Regeringen förvaltar och förfogar enligt 9 kap. 8 § regeringsformen, förkortad RF, över statens tillgångar, om de inte avser riksdagens myndigheter eller i lag har avsatts till särskild förvaltning. Enligt 9 kap. 9 § RF beslutar riksdagen om grunderna för förvaltningen av och förfogandet över statens tillgångar. Bestämmelser om förvärv och överlåtelse av egendom, däribland aktier och andelar i företag, finns i budgetlagen (2011:203). Enligt 8 kap. 3 § budgetlagen får regeringen inte utan riksdagens bemyndigande förvärva aktier eller andelar i ett företag eller på annat sätt öka statens röst- eller ägarandel i ett företag. Regeringen får heller inte utan riksdagens bemyndigande tillskjuta kapital till ett företag.

BEMYNDIGANDEN ATT FÖRÄNDRA DET STATLIGA ÄGANDET¹⁾

Företag	Nuvarande ägarandel, %	Bemyndigande att förändra ägandet till, %	Beslut
Arbetslivsresurs	100	0	prop. 2006/07:100, bet. 2006/07:FIU21, rskr. 2006/07:222
Bilprovningen	52	0–100	prop. 2009/10:54, bet. 2009/10:NU10, rskr. 2009/10:162
Nordea Bank	13,5	0	prop. 2006/07:57, bet. 2006/07:NU16, rskr. 2006/07:217, prop. 1991/92:69, bet. 1991/92:NU10, rskr. 1991/92:92
SAS	21,4	0	prop. 2009/10:121, bet. 2009/10:FIU35, rskr. 2009/10:220

1) Regeringen har därtill bemyndiganden att minska ägandet i SweRoad och LfV Consulting (prop. 2010/11:1, bet. 2010/11:TU1, rskr. 2010/11:138) som i dag förvaltas av Trafikverket respektive Luftfartsverket, LFV.

ORGANISATION



Enligt 8 kap. 4 § andra stycket budgetlagen får regeringen inte utan riksdagens bemyndigande genom försäljning eller på annat sätt minska statens ägarandel i företag där staten har hälften eller mer än hälften av rösterna för samtliga aktier eller andelar. Utöver vad som framgår av dessa bestämmelser behöver regeringen under vissa förutsättningar även riksdagens godkännande vid väsentliga ändringar av bolagens inriktning. Detta är ramen för det förvaltningsmandat regeringen har för förvaltningen av bolag med statligt ägande.

Riksdagsbeslut krävs inte för utdelningar, eftersom det ingår i den löpande förvaltningen. Det krävs inte heller riksdagsbeslut för förvärv, avyttringar eller nedläggningar som bolag genomför inom den verksamhetsinriktning som riksdagen beslutat. För en sammanställning över propositioner om de enskilda bolagen se sidorna 110–111. Statsministern har med stöd av 7 kap. 5 § RF givit statsrådet Peter Norman ansvaret i frågor som gäller statens företagsägande som ställer krav på en enhetlig ägarpolitik. Statsrådet Peter Norman har även ansvaret för förvaltningen av huvuddelen av bolagen med ett statligt ägande.

1.3 BEMYNDIGANDEN

Regeringen har för närvarande riksdagens bemyndigande att minska eller avveckla ägandet i Arbetslivsresurs, Nordea Bank och SAS. Dessutom har riksdagen bemyndigat regeringen att förändra ägandet i Bilprovningen.

2. Regeringskansliet

2.1 REGERINGSKANSLIETS FÖRVALTNINGSORGANISATION

Inom enheten för statligt ägande på Finansdepartementet finns samlade resurser och kompetens för förvaltningen av de statligt ägda bolagen. Detta ger goda förutsättningar för att bedriva en enhetlig ägarpolitik med tydliga mål och riktlinjer för bolagen. Enheten för statligt ägande ansvarar för förvaltningen av merparten av de statligt ägda bolagen som förvaltas av Regeringskansliet. Sammantaget förvaltar Finansdepartementet 36 bolag. För övriga bolag ligger ansvaret för förvaltningen på andra departement. Dessa bolag förvaltas av Justitiedepartementet, Kulturdepartementet, Miljödepartementet, Näringsdepartementet, Socialdepartementet, Utbildningsdepartementet och Utrikesdepartementet.

I Regeringskansliet finns anställda som även är styrelseledamöter i vissa av de statligt ägda bolagens styrelser. Denna styrelsemedverkan innebär bland annat att statens krav på kunskap om verksamheten tillgodoses och kommunikationen mellan bolagen och ägaren underlättas. Det finns sammanlagt 24 anställda i Regeringskansliet som är styrelseledamöter i statligt ägda bolag och av dessa är 10 kvinnor och 14 män. Regeringen ser kontinuerligt över hur bolagsstyrningen och förvaltningsmodellen kan utvecklas.

Regeringen har utsett en särskild utredare vars uppdrag är att föreslå hur Regeringskansliets förvaltning av företag med statligt ägande bör bedrivas och organiseras (dir. 2011:33). Uppdraget ska redovisas i januari 2012.

2.2 FÖRVALTNINGSKOSTNADER

Statens förvaltningskostnad för företag med statligt ägande uppgick under 2010 till 64,9 (81,8) mnkr, varav 33,4 (52,8) mnkr avsåg externt köpta tjänster och utredningar. De interna kostnaderna för enheten för statligt ägande omfattar huvudsakligen lönekostnader men också andra löpande kostnader såsom resor och kontorsmaterial. Köpta tjänster innefattar främst arvoden inom finansiell, ekonomisk och juridisk rådgivning samt framställandet av verksamhetsberättelsen och Regeringskansliets delårsrapporter för företag med statligt ägande. De interna förvaltningskostnaderna för bolag som förvaltas på andra departement redovisas inte här då de främst består av lönekostnader som även hänförs till respektive departements övriga arbetsuppgifter.

BOLAG – ANSVARFÖRDELNING

Finansdepartementet

Akademiska Hus
Arbetslivsresurs
Bilprovningen
Bostadsgaranti
Ersättningsmark
Fouriertransform
GreenCargo
Göta kanalbolag
Infranord
Jernhusen
Lernia
LKAB
Metria
Nordea Bank
PostNord
Preaktio
RISE
Rymdbolaget
Samhall
SAS
SBAB
SEK
SJ
SOS Alarm
Specialfastigheter
Sveaskog
Svenska
Skeppshypotekskassan
Svenska Spel
Svevia
Swedavia
TeliaSonera
Teracom
Vasallen
Vattenfall
Vectura
Zenit Shipping

Justitiedepartementet

Miljömärkning Sverige

Kulturdepartementet

Dramaten
Operan
Voksenåsen

Miljödepartementet

Svenska Miljöstyrningsrådet

Näringsdepartementet

ALMI
Arlandabanan Infastructure
Botniabanan
Inlandsinnovation
Innovationsbron
Norrländ Center
Svedab
SweRoad
VisitSweden

Socialdepartementet

APL
Apotekens Service
Apoteket
Apoteksgruppen
Sbo
Swedsurvey
Systembolaget

Utbildningsdepartementet

ESS

Utrikesdepartementet

Dom Shvestii
Swedfund

3. Ramverk för bolag med statligt ägande

3.1 LAGSTIFTNING

De statligt ägda bolagen lyder, med undantag för det som anges nedan, under samma lagar som privatägda bolag, till exempel aktiebolagslagen, årsredovisnings-, konkurrens-, bokförings- och insiderlagstiftningen. Aktiebolagslagen utgör det centrala ramverket för bolagen. Statligt ägda bolag lyder liksom privatägda bolag under aktiebolagslagen och det finns inte några särregler för statligt ägda bolag, fränsett att Riksrevisionen har rätt att utse revisorer i bolagen. I bolagsordningen anges föremålet för bolagets verksamhet vilket följer av de beslut som riksdagen fattat beträffande bolaget i fråga.

De statligt ägda bolagen kan liksom privatägda bolag som är verksamma inom en viss sektor exempelvis också lyda under särskild sektorslagstiftning, till exempel postlagen (1993:1684) och lagen (2003:389) om elektronisk kommunikation. Ansvaret för sådana regleringar ligger på andra enheter inom Regeringskansliet än Finansdepartementets enhet för statligt ägande.

3.2 EU:S BESTÄMMELSER OM STATLIGT STÖD

EU:s bestämmelser om statligt stöd gäller för allt stöd från staten till företag, såväl statligt ägda som privatägda. Dessa regler är särskilt viktiga eftersom staten som aktieägare kan behöva lämna kapitaltillskott. Syftet med reglerna är att förhindra att en medlemsstat snedvrider konkurrensen genom stöd som stärker den inhemska industrins konkurrenskraft till nackdel för företag i en annan medlemsstat. Enligt EU:s regelverk ska den så kallade marknadsekonomiska investeringsprincipen (Market Economy Investor Principle, MEIP) tillämpas vid insatser av ägarkapital i statligt ägda bolag. Normalt är MEIP uppfyllt om det kapitaltillskott som lämnats sker på villkor och under förutsättningar som skulle ha accepterats av en privat investerare. Endast om medlemsstaten vid tidpunkten för kapitaltillskottet har anledning att tro att insatsen långsiktigt kan ge tillräcklig avkastning, kan bedömningen bli att stödet anses vara i enlighet med EU:s bestämmelser om statligt stöd.

3.3 REDOVISNING AV ALLMÄNNA MEDEL

För företag som uppnår viss omsättning per år och som mottar medel eller andra förmåner från det allmänna, gäller särskilda regler för redovisning av finansiella förbindelser. Reglerna finns i det så kallade transparensdirektivet och har införts i svensk lagstiftning genom lagen (2005:590) om insyn i vissa finansiella förbindelser med mera. Reglerna är uppställda för att EU-kommissionen ska kunna få insyn för kontroll av bland annat korskubventionering. En öppen redovisning ska gälla för vilka medel som tillförts och hur de används. Krav på särredovisning finns också för verksamhet som bedrivs av bland annat monopolföretag och andra företag i särställning, när dessa även bedriver konkurrensutsatt verksamhet.

RAMVERK



3.4 KONFLIKTLÖSNING VID OFFENTLIG SÄLJVERKSAMHET PÅ MARKNADEN

De statligt ägda bolag där staten har ett dominerande inflytande omfattas av en reglering i konkurrenslagen (2008:579) som trädde i kraft den 1 januari 2010. Stockholms tingsrätt får på talan av Konkurrensverket förbjuda ett sådant företag att i en verksamhet av kommersiell eller ekonomisk natur tillämpa ett visst förfarande om det snedvrider förutsättningarna för en effektiv konkurrens eller om det hämmar förekomsten eller utvecklingen av en sådan konkurrens. Samma gäller också för landstingsägda och kommunalägda bolag. Denna reglering går utöver den som gäller för andra företag enligt konkurrenslagen.

3.5 OFFENTLIGHET OCH SEKRETESS

Då de statligt ägda bolagen förvaltas av Regeringskansliet, som är en statlig myndighet, kan en handling som förvaras och enligt särskilda regler anses inkommen till, eller upprättad i Regeringskansliet, vara allmän handling. Under vissa förutsättningar kan uppgifter i en allmän handling hållas hemliga. Uppgifterna kan bland annat hållas hemliga för att skydda det allmännas eller en enskilds ekonomiska intressen. Vissa uppgifter kan vara känsliga affärsuppgifter. Det skulle därför i vissa fall kunna skada bolaget om uppgifterna lämnas ut. Det innebär att den som vill ta del av en handling kan begära att få tillgång till uppgifterna, men Regeringskansliet måste enligt offentlighets- och sekretesslagen (2009:400) göra en skadeprövning innan handlingen kan lämnas ut. Uppgifterna kan normalt lämnas ut om det kan ske utan skada för staten eller för de bolag som uppgifterna rör.

3.6 INTERNATIONELLT SAMARBETE

Sverige har aktivt deltagit i utvecklingen av OECD:s Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Riktlinjerna, som inte är bindande, togs fram 2005 och är ett väl använt stöd för att utveckla olika staters förvaltning av sina statligt ägda bolag. Den svenska regeringens principer för bolagsstyrning följer i stort dessa riktlinjer. Riktlinjerna finns på www.oecd.org/dataoecd/46/51/34803211.pdf.

4. Bolagsstyrning och förhållandet mellan ägare, styrelse och ledning

4.1 TILLÄMPNING AV SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

I statligt majoritetsägda bolag ska Koden tillämpas. I övriga delägda bolag verkar staten i dialog med övriga ägare för att Koden ska tillämpas. Kodens övergripande syfte är att bidra till en förbättrad styrning av svenska aktiebolag. Koden behandlar det beslutssystem genom vilket ägarna direkt eller indirekt styr bolaget. Reglerna berör de enskilda bolagsorganens organisation och arbetsformer samt samspelet mellan dessa. Koden ska tillämpas enligt principen "följ eller förklara". En reviderad Kod trädde i kraft den 1 februari 2010. I vissa frågor har regeringen funnit skäl att, i överensstämmelse med Kodens princip "följ eller förklara", motivera vissa avvikelser därifrån. Nedan framgår regeringens motivering till avvikelserna.

4.2 BOLAGSSTÄMMAN

Bolagsstämman är bolagets högsta beslutande organ och det forum där aktieägare formellt utövar sitt inflytande.

Utöver reglerna i aktiebolagslagen och Koden gäller följande principer för stämmor i bolag med statligt ägande. Riksdagsledamöter har rätt att närvara vid bolagsstämmor i de bolag där staten äger minst 50 procent av aktierna, under förutsättning att bolaget eller ett rörelsedrivande dotterbolag har fler än 50 anställda. Det är styrelsens ansvar att underrättelse om tid och plats för bolagsstämman skickas till riksdagens centralkansli i anslutning till utfärdandet av kallelsen till stämman. Riksdagsledamöters önskan att närvara på bolagsstämma ska i förväg anmälas till bolaget och anmälan bör vara bolaget tillhanda senast en vecka före bolagsstämman.

I de statligt ägda bolagen bör allmänheten bjudas in att närvara på bolagsstämman. Anmälan ska ske i förväg till bolaget och bör vara bolaget tillhanda senast en vecka före stämman. De statligt ägda bolagen bör anordna någon form av arrangemang i samband med årsstämman där även allmänheten bereds möjlighet att ställa frågor till bolagsledningen.

Årsstämma i bolag med statligt ägande ska äga rum före den 30 april och utdelning ska ske senast två veckor efter respektive årsstämma.

4.3 BOLAGSORDNING

Genom bolagsordningen bestämmer ägaren bolagets verksamhetsföremål och övriga angivna ramar. Regeringskansliet tillämpar en mall för bolagsordning för de statligt ägda bolagen. Mallen bygger på aktiebolagslagens regler för marknadsnoterade bolag, Koden och statens ägarpolicy.

4.4 ÄGARANVISNINGAR

Utöver bolagsordningen används i de statligt ägda bolagen ytterligare ägaranvisningar i princip bara när bolag har samhällsuppdrag, erhåller statligt stöd, befinner sig i omstrukturering eller omreglering samt vid avregleringar eller vid andra väsentliga

förändringar. Ägaranvisningar ska till sitt innehåll vara relevanta, konkreta och tydliga och formaliseras genom beslut på bolagsstämma. En viktig aspekt vid ett samhällsuppdrag är att det är tydligt hur det finansieras, redovisas och följs upp.

4.5 KAPITALSTRUKTUR I STATLIGT ÄGDA BOLAG

Statens bolagsstyrning syftar till att de statligt ägda bolagen över tiden har en effektiv kapitalstruktur. Prövning och ställningstaganden om kapitalisering och nivån på en effektiv kapitalstruktur måste göras kontinuerligt mot bakgrund av omvärldsförändringar och förändrade verksamhetsförutsättningar för bolagen. Detta innebär att en mängd interna och externa faktorer som rör bolagen beaktas och värderas, vilket kan leda till bedömningen att ett bolag har behov av att tillföras ytterligare kapital eller att utdela kapital.

För alla bolag bör ägaren och bolaget ta ställning till det enskilda bolagets behov av kapital och kapitalstruktur. Bolaget bör vara så effektivt kapitaliserat som möjligt för att med hänsyn till bolagets rörelserisk kunna bedriva sin verksamhet. Hänsyn måste också tas till framtida kapitalbehov.

Flera av de statligt ägda bolagen med särskilt beslutade samhällsuppdrag saknar lån, det vill säga är i princip helt finansierade av eget kapital. Även i denna typ av bolag måste dock ställning tas till hur stort totalt eget kapital bolaget bör ha för att så effektivt som möjligt kunna bedriva sin verksamhet. Det finns ingen anledning för ägaren att ha mer kapital bundet i verksamheten än som behövs för att nå de mål som ställts upp. Vid bedömningen av en lämplig kapitalstruktur måste även hänsyn tas till möjligheten för ägaren att lämna kapitaltillskott.

För att kapitalet i ett bolag ska användas så effektivt som möjligt måste ägaren beräkna en kostnad för kapitalet. Kapitalkostnaden ger motiv för bolaget att sträva efter ett effektivt kapitalutnyttjande samt att, utifrån begränsade resurser, prioritera bolagets kapital till exempel när det gäller investeringar. Kapitalkostnaden överstiger alltid den riskfria räntan. Avkastningskravet för eget kapital måste överstiga kapitalkostnaden tillräckligt mycket för att motsvara risken i bolaget och ge rätt ekonomiska signaler i verksamheten.

4.6 EKONOMISKA MÅL I STATLIGT ÄGDA BOLAG

Syftet med att fastställa ekonomiska mål är ur ett ägarperspektiv att:

- Säkerställa värdeskapande genom att styrelse och företagsledning arbetar mot ambitiösa och långsiktiga mål.
- Uppnå effektiv användning av kapital genom att tydliggöra kostnaden för eget kapital.
- Hålla bolagets finansiella risk på en rimlig nivå.
- Tillförsäkra ägaren hållbara och förutsägbara utdelningar med hänsyn tagen till bolagets framtida kapitalbehov och finansiella ställning.

- Möjliggöra och underlätta mätning, uppföljning och utvärdering av bolagens lönsamhet, effektivitet och risknivå.

De ekonomiska målen definieras i huvudsak inom följande kategorier:

- Lönsamhetsmål (till exempel avkastning på eget kapital eller rörelsemarginal)
- Kapitalstruktur (till exempel soliditet eller räntetäckningsgrad)
- Utdelningsmål (till exempel andel av nettovinst eller eget kapital)

De ekonomiska målen beslutas av bolagsstämma och ska dokumenteras direkt i stämmoprotokollet. Målen bör revideras då bestående förändringar sker, till exempel att lönsamheten i en bransch långsiktigt sjunker eller att ränteläget långsiktigt har förändrats.

4.7 OM STYRELSEN

Styrelsens ansvar

Styrelsen ansvarar för att de bolag där staten har ägarintressen sköts föredömligt inom de ramar lagstiftningen, bolagets bolagsordning och eventuella ytterligare ägaranvisningar samt statens ägarpolicy ger.

Styrelsenomineringsprocessen

Regeringens mål är att styrelserna ska ha hög kompetens som är väl anpassad till respektive bolags verksamhet, situation och framtida utmaningar. Ledamöterna förväntas ha hög integritet och motsvara de krav på gott omdöme som förväntas av företrädare för staten.

För de statligt ägda bolagen som inte är marknadsnoterade ersätter principerna nedan Kodens regler som berör beredning av beslut om nominering av styrelseledamöter och revisorer.

För dessa bolag tillämpas enhetliga och gemensamma principer för en strukturerad styrelsenomineringsprocess. Syftet är att säkerställa en effektiv kompetensförsörjning till bolagens styrelser. I marknadsnoterade bolag där staten har ett betydande ägarintresse utser staten dock en ledamot i respektive valberedning. Valberedningen är i första hand ett beredande organ för bolagsstämman i nomineringsfrågor.

Styrelsenomineringsprocessen koordineras av enheten för statligt ägande. För varje bolag analyserar en arbetsgrupp kompetensbehovet utifrån bolagets verksamhet, situation och framtida utmaningar samt respektive styrelses sammansättning. Därefter fastställs eventuella rekryteringsbehov och rekryteringsarbetet inleds. Urvalet av ledamöter görs utifrån en bred rekryteringsbas i syfte att ta till vara på kompetensen hos såväl kvinnor och män, som hos personer med olika bakgrund och erfarenheter. När processen avslutats ska gjorda nomineringar

offentliggöras enligt Koden. Genom ett enhetligt och strukturerat arbetssätt tillförsäkras kvaliteten i hela nomineringsarbetet.

Styrelsens ordförande

Styrelsens ordförande väljs av bolagsstämman. Styrelseordförandens särskilda roll behandlas i Koden och aktiebolagslagen. Om ordföranden lämnar sitt uppdrag under mandattiden ska ägaren i statligt ägda bolag snarast välja ny ordförande på en extra bolagsstämma. Detta är ett avsteg från aktiebolagslagen och Koden som anger att styrelsen kan utse ordföranden inom styrelsen.

De särskilda uppgifter som styrelseordföranden ska ha i styrelsearbetet följer av aktiebolagslagen och preciseras ytterligare i styrelsernas arbetsordningar. En sådan särskild uppgift som åligger styrelseordföranden är det så kallade samordningsansvaret. Styrelsen ska genom styrelseordföranden samordna sin syn med företrädare för ägaren när bolaget står inför särskilt viktiga avgöranden. Exempel på sådana särskilt viktiga avgöranden som ska samordnas kan vara större förvärv, fusioner eller avvyttringar, men även beslut som innebär att bolagets riskprofil eller balansräkning förändras på ett avsevärt sätt. Det är styrelsen som har att bedöma i vilka fall samordning ska ske av styrelseordföranden med ägaren inför ett visst styrelsebeslut.

Styrelseledamöters oberoende

En avvikelse i förhållande till Koden är att styrelseledamöters oberoende i förhållande till staten som större ägare inte redovisas. Koden är huvudsakligen riktad mot bolag med ett spritt ägande. Skälet till Kodens krav på att bolag ska ha minst två styrelseledamöter som är oberoende i förhållande till större aktieägare och att samtliga styrelseledamöters oberoende till större ägare ska redovisas är i huvudsak för att skydda minoritetsägare. I statligt helägda bolag samt i statligt delägda bolag med få ägare saknas därför skäl att redovisa denna form av oberoende. I marknadsnoterade bolag där staten har ett ägarintresse redovisas dock styrelseledamöternas oberoende i förhållande till delägaren staten.

Styrelsens sammansättning

Utgångspunkten för varje nominering av en styrelseledamot ska vara kompetensbehovet i respektive bolags styrelse. Det är viktigt att styrelsens sammansättning är sådan att styrelsen alltid har sådan branschkunskap eller annan kompetens som är direkt relevant för bolaget, även när bolaget utvecklas och omvärlden förändras. För att komma i fråga för ett styrelseuppdrag fordras en hög kompetens inom relevant löpande affärsverksamhet, affärsutveckling, branschkunskap, finansiella frågor eller inom andra relevanta områden. Därutöver krävs en stark integritet och förmåga att se till bolagets bästa. Varje styrelseledamot ska kunna göra självständiga bedömningar av bolagets verksamhet.

För att uppnå effektiva styrelser bör antalet ledamöter inte

vara för många. Antalet ledamöter bör normalt vara 6–8 personer. Regeringens avsikt är att endast ha ordinarie ledamöter i styrelserna och inga suppleanter. Vid behov kan en vice styrelseordförande utses av bolagsstämman. Sammansättningen av varje styrelse ska också vara sådan att balans uppnås avseende bakgrund, kompetensområde, erfarenhet och kön. För att uppnå balans avseende könsfördelning är målsättningen att andelen av vardera kön ska vara minst 40 procent.

Styrelsens arbetsformer

Regeringen anser att det är varje styrelses ansvar att bedöma behovet av att inrätta särskilda utskott. I de fall utskott inrättas ska Kodens och aktiebolagslagens principer vara vägledande för dess arbete. Även i övrigt ska Kodens principer vara vägledande för styrelsens arbetsformer. I statligt ägda bolag bör firmateckningsrätten dock enbart utövas av två eller flera personer i förening, varav minst en person ska vara styrelseledamot.

Verkställande direktör

En av styrelsens viktigaste uppgifter är att utse, utvärdera och vid behov entlediga verkställande direktören. Enligt aktiebolagslagen kan verkställande direktören ingå i styrelsen men får inte vara dess ordförande. Regeringen anser att det är viktigt att särskilja styrelsens och verkställande direktörens roller och därför ska inte verkställande direktören vara ledamot i styrelsen.

Utvärdering av styrelserna

Styrelsens arbete ska utvärderas årligen. Enligt Koden är det styrelseordförandens uppgift att tillse att utvärderingen genomförs och att valberedningen informeras om utvärderingens resultat.

I de statligt helägda bolagen ska Regeringskansliet i stället för valberedningen informeras om utvärderingens resultat. I Regeringskansliets arbete med styrelsenomineringsprocessen görs dessutom en löpande egen utvärdering av samtliga statligt ägda bolags styrelser.

Styrelsens arvoden

Styrelseledamöter uppstår ersättning för den arbetsinsats och det ansvar som styrelseuppdraget innebär. Styrelseordförandes, eventuell vice styrelseordförandes och övriga ledamöters arvoden, exklusive arbetsgivaravgifter som följer av lag, bestäms av bolagsstämman. Om styrelsearvode faktureras av ledamot inom ramen för näringsverksamhet bedriven i enskild firma med F-skattsedel eller via eget aktiebolag ska i samband med att stämmobeslutet om styrelsearvode behandlas anges att på beslutade arvoden tillkommer arbetsgivaravgifter/egenavgifter enligt lag att utbetalas till styrelseledamotens enskilda firma eller aktiebolag. Även arvoden till styrelseledamöter som arbetar i särskilt inrättade utskott inom styrelsen ska bestämmas genom beslut på bolagsstämma. Utgångspunkten är att arvodering kan

utgå för arbete i utskott som är av betydande omfattning eller komplexitet. Till anställda i Regeringskansliet som är styrelseledamöter i statligt ägda bolag utgår inget styrelse- eller utskottsarvode från bolaget.

Inför beslut på stämman om styrelsens arvoden ska en analys göras där arvodenas nivå jämförs med arvoden i andra jämförbara bolag. Arvoden ska vara konkurrenskraftiga, men inte marknadsledande. Arvoden i de statligt ägda bolagen presenteras på respektive bolags sida i verksamhetsberättelsen.

Enligt aktiebolagslagen kan bolagsstämman besluta om eventuell ersättning till arbetstagarrepresentanter. Huvudprincipen i statligt ägda bolag är att sådan ersättning inte utgår.

4.8 FÖREDÖME SOM BOLAGSÄGARE

Föredöme i miljömässigt och socialt ansvar

Bolags miljömässiga och sociala ansvar blir allt viktigare i ett affärsstrategiskt perspektiv för dess långsiktiga förmåga att konkurrera om kunder och skapa värde för sina ägare. Framtidens bolag ser en integrering av dessa frågor som en självklar del i den långsiktiga affärsstrategin och tar på detta sätt tillvara på nya affärsmöjligheter på marknader där anställda, affärspartners, kunder och leverantörer ställer allt högre krav.

Statligt ägda bolag ska ha en genomtänkt och förankrad policy och strategi för att hantera miljöhänsyn och socialt ansvarstagande såsom etik, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter, bekämpning av korruption samt jämställdhet och mångfald. Arbetet ska kommuniceras såväl externt som internt. De statligt ägda bolagen förväntas bedriva ett aktivt arbete i dessa frågor såväl i de egna bolagen som i samarbete med affärspartners, kunder och leverantörer.

Hållbarhetsredovisning är ett verktyg för att driva arbetet med frågor som rör hållbar utveckling, miljömässigt och socialt ansvar framåt genom att systematiskt arbeta med tydlig rapportering och uppföljning. Till stöd för detta beslutade regeringen i november 2007 om riktlinjer för extern rapportering med utökade informationskrav för hållbarhetsredovisning med bland annat krav på att de statligt ägda bolagen ska presentera en hållbarhetsredovisning enligt Global Reporting Initiatives (GRI) internationella riktlinjer för hållbarhetsredovisning.

En viktig del i arbetet med hållbarhetsfrågor är att bolagen stödjer och följer de universella riktlinjer som finns kring miljöhänsyn, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter, och bekämpning av korruption. Särskilt viktigt är detta för bolag som har verksamhet eller upphandling i länder som brister i efterlevnad av grundläggande internationella ramverk. De universella riktlinjerna är OECD:s riktlinjer för multinationella företag och de tio principerna i FN:s Global Compact (www.unglobalcompact.org). Dessa bägge verktyg bygger på internationella konventioner och avtal och har formulerats för bolag av bolag i samarbete med stater och det civila samhället. Genom sin globala inrikt-

ning ger de ett utmärkt stöd för såväl privata som statligt ägda bolag.

Föredöme i jämställdhetsarbetet

De statligt ägda bolagens styrelser och ledningar ska vara ett föredöme i jämställdhetsarbetet. Regeringen ser det som en fortlöpande och angelägen uppgift att ta till vara den kompetens och erfarenhet som både kvinnor och män har, inte minst genom tillsättningar på chefsnivå. Regeringen anser att det är av stor vikt att öka andelen kvinnor i företagsledande ställning. De statligt ägda bolagen ska aktivt arbeta med jämställdhetsfrågor. Precis som staten som ägare ska vara ett föredöme genom en hög andel kvinnor i styrelserna, är det angeläget att de statligt ägda bolagen driver utvecklingen mot att även öka andelen kvinnor i företagsledande befattningar.

Föredöme i arbetet för mångfald och mot diskriminering

Regeringen anser att arbetet med mångfald är viktigt och förutsätter att bolagen med statligt ägande beaktar detta i sin verksamhet och personalpolitik. En ökande internationalisering ställer krav på hög och bred kompetens hos de anställda. Mångfaldsarbetets övergripande mål är att alla nuvarande och framtida medarbetares kompetens och erfarenheter ska tillvaratas i verksamheten och att diskriminering som har samband med kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, funktionshinder eller ålder inte förekommer i förhållande till vare sig anställda, affärspartners, kunder och leverantörer eller andra som bolagen kommer i kontakt med.

Extern rapportering

Ledord för förvaltningen av de statligt ägda bolagen är öppenhet, aktivt ägande samt ordning och reda. De statligt ägda bolagen ägs ytterst gemensamt av det svenska folket, vilket ställer krav på en öppen och professionell informationsgivning. De

statligt ägda bolagen ska, utöver gällande redovisningslagstiftning och god redovisningssed, i tillämpliga delar presentera årsredovisning, kvartalsrapporter samt bokslutskommuniké enligt de regler som gäller för marknadsnoterade bolag.

Rapporteringen ska dels ge en god beskrivning av de statligt ägda bolagens verksamhet, dels utgöra underlag för kontinuerlig uppföljning och utvärdering av bolagens verksamhet och uppsatta mål. Regeringen beslutade den 29 november 2007 om riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande. Riktlinjerna kompletterades då med utökade och tydligare informationskrav avseende hållbarhetsinformation. Regeringen förstärkte därmed sina högt ställda ambitioner på området genom att ställa tydligare krav på rapportering och redovisning av arbetet med hållbarhetsfrågorna i de nya riktlinjerna. För mer information, se riktlinjer för extern rapportering i sin helhet, sidorna 12–13.

Ersättningar till ledande befattningshavare

Regeringen beslutade den 20 april 2009 om nya riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande. Rimliga ersättningar är viktigt för förtroendet för näringslivet i stort och utgör för staten en central del i bolagsstyrningen. Det är viktigt att styrelserna behandlar frågor om ersättning till de ledande befattningshavarna på ett medvetet, ansvarsfullt och transparent sätt och att styrelserna försäkrar sig om att den totala ersättningen är rimlig och väl avvägd. Den ska även vara konkurrenskraftig, takbestämd och ändamålsenlig samt bidra till en god etik och företagskultur. Ersättningen ska inte vara löneledande i förhållande till jämförbara bolag utan präglas av måttfullhet. De i riktlinjerna angivna ersättningsprinciperna ska även vara vägledande för övriga anställda. Det är hela styrelsens ansvar att fastställa ersättning till den verkställande direktören. För riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande i sin helhet se sidan 14.

5. Uppföljning och utvärdering

5.1 ÖPPEN OCH TRANSPARENT RAPPORTERING

Regeringen lämnar årligen en skrivelse om företag med statligt ägande till riksdagen i syfte att ge en samlad och tydlig bild av förvaltningen och för att ge möjlighet att utvärdera hur förvaltningen har utvecklats under året. I skrivelsen redovisas bland annat den samlade ekonomiska utvecklingen för bolagen genom konsoliderade resultat- och balansräkningar. Sedan juli 1999 ger Regeringskansliet dessutom ut denna verksamhetsberättelse för företag med statligt ägande. Verksamhetsberättelsen riktar sig till allmänheten, de statligt ägda bolagen, media och andra intressenter och ingår också som bilaga i regeringens årliga skrivelse till riksdagen. Regeringskansliet publicerar dessutom två delårsrapporter per år om utvecklingen i de statligt ägda bolagen.

5.2 VAL AV REVISORER

Revisorernas uppdrag att oberoende granska styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning samt bolagets årsredovisning och bokföring är av central betydelse för staten som ägare. Ansvaret för val av revisorer ligger alltid hos ägaren och val av revisorer beslutas på årsstämman. Från och med 2011 utses revisorerna för en mandatperiod om ett år. Det gäller dock inte Riksrevisionens revisorer, vars uppdrag följer av lagen (2002:1022) om revision av statlig

ARVODESÖVERSIKT – BOLAGENS ERSÄTTNING TILL REVISORER 2010

Företag	Revisions- intäkter, mnr	Övriga konsult- tjänster, mnr	Totalt, mnr	Andel revision, %	Andel totala revisions- arvoden, %
BDO	0,9	0,4	1,3	69,3	0,4
Deloitte	39,6	9,4	48,9	80,8	16,5
Ernst & Young	82,6	22,6	105,1	78,5	34,3
KPMG	18,7	22,8	41,5	45,0	7,8
Grant Thornton	2,1	0,3	2,4	87,2	0,9
PwC	93,3	28,0	121,3	76,9	38,8
Övriga	3,4	1,6	4,9	68,4	1,4
Summa exkl Riksrevisionen	240,4	85,1	325,5	73,9	100,0
Riksrevisionen	2,3	-	2,3	100,0	

verksamhet med mera. Riksrevisionen kan förordna en eller flera revisorer att delta i den årliga revisionen. Vanligen hanteras det praktiska arbetet med upphandlingen av de revisorer som väljs av årsstämman av bolagets ekonomiavdelning, ett revisionsutskott eller annan lämplig funktion inom bolaget. Regeringskansliets förvaltare och handläggare följer upphandlingsprocessen från upphandlingskriterier till urval och utvärdering. Det slutliga beslutet fattas sedan av ägaren på årsstämman. För det fall omval av revisorer övervägs, utvärderas alltid revisorernas arbete.



Systembolaget ska vara ett modernt och effektivt detaljhandelsföretag som med ansvar säljer alkoholdrycker och förmedlar en god dryckeskultur. Företaget är ett av de bolag som nådde samtliga av sina finansiella mål under 2010. Foto: Magnus Skoglöf/Systembolaget

Riktlinjer för extern rapportering

Regeringen beslutade den 29 november 2007 om nedanstående riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande. Dessa ersätter de tidigare riktlinjerna som beslutades 2002. Riktlinjerna har kompletterats med utökade och tydligare informationskrav avseende hållbarhetsinformation. De statligt ägda företagen lyder under samma lagar som privatägda företag, exempelvis aktiebolagslagen, bokförings- och årsredovisningslagen. Riktlinjerna är ett komplement till gällande redovisningslagstiftning och god redovisningssed. Företagen ska senast från och med det räkenskapsår som inleds den 1 januari 2008 rapportera enligt riktlinjerna.

INLEDNING

Staten är en betydande företagsägare i Sverige. Företagen representerar stora värden och företagen ägs ytterst gemensamt av svenska folket, vilket ställer krav på en öppen och professionell informationsgivning.

INFORMATIONSGIVNING

Ledord för regeringens förvaltning är öppenhet, aktivt ägande samt ordning och reda. Övergripande mål med förvaltningen av företagen är att skapa värde och att i förekommande fall se till att uttryckta samhällsintressen infrias. De statligt ägda företagens externa rapportering, som omfattar årsredovisning, kvartalsrapporter, bolagsstyrningsrapport, rapport om intern kontroll och hållbarhetsredovisning, ska vara lika transparent som i börsnoterade företag. Rapporteringen ska dels ge en god beskrivning av de statligt ägda företagens verksamhet, dels utgöra underlag för kontinuerlig uppföljning och utvärdering av företagens verksamhet och uppsatta mål. Regeringen kommer att utvärdera efterlevnaden av riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande. Utvärderingen kommer att redovisas i regeringens årliga skrivelse till riksdagen om företag med statligt ägande. En ansvarsfull och professionell ägare bör bland annat ta ansvar för frågor om hållbar utveckling, som till exempel frågor som rör etik, miljö, mänskliga rättigheter, jämställdhet och mångfald. Det är alla företags ansvar, men de statligt ägda företagen ska vara föredömen och ligga i framkant i arbetet med detta. Regeringen förstärker sina högt ställda ambitioner på området och genom dessa riktlinjer ställer regeringen tydligare krav på rapportering och redovisning. I statens ägarpolicy anges att styrelserna i de statligt ägda företagen ansvarar för frågor som rör exempelvis etik, miljö, mänskliga rättigheter, jämställdhet och mångfald. Att företagen har en genomtänkt strategi för att hantera dessa hållbarhetsfrågor är en viktig del av regeringens ägarpolicy. Arbetet ska kommuniceras såväl internt som externt. Hållbarhetsredovisning är ett verktyg för att driva arbetet med hållbar utveckling framåt genom att systematiskt arbeta med tydlig rapportering och uppföljning. Styrelserna i de statligt ägda företagen ansvarar för att företagen presenterar en hållbarhetsredovisning enligt Global Reporting Initiative (GRI):s riktlinjer som tillsammans med övrig finansiell rapportering utgör ett samlat underlag för utvärdering och uppföljning. GRI:s riktlinjer är internationella normgivande riktlinjer för hållbarhetsredovisning.

RIKTLINJERNAS TILLÄMPNING

Företag med statligt ägande ska tillämpa dessa riktlinjer. I de fall staten är en av flera ägare avser regeringen att i samråd med företaget

och övriga ägare verka för att dessa riktlinjer tillämpas även i de delägda företagen.

Riktlinjerna bygger på principen "följa eller förklara", som innebär att ett företag kan göra avvikelser från riktlinjerna om en tydlig förklaring med motivering till avvikelser anges. Den konstruktionen gör riktlinjerna tillämpbara med bibehållen relevans bland alla företag, oavsett storlek eller bransch, utan att ge avkall på redovisning och rapporteringens huvudsyfte. Styrelsen ska i årsredovisningen beskriva och ange hur riktlinjerna har tillämpats under det senaste räkenskapsåret, samt kommentera eventuella avvikelser.

ANSVARSFÖRHÅLLANDEN

Styrelserna i de statligt ägda företagen ansvarar för att företagens redovisning och rapportering följer dessa beslutade riktlinjer. Företagen ska snarast och senast från och med det räkenskapsår som inleds den 1 januari 2008 rapportera enligt riktlinjerna. Styrelserna i de statligt ägda företagen ansvarar för att företagen, utöver gällande redovisningslagstiftning och god redovisningssed, i tillämpliga delar presenterar årsredovisning, kvartalsrapporter, samt bokslutskommuniké enligt OMX Nordic Exchange Stockholm AB:s regler i noteringsavtal. Det innebär också att företagen ska redovisa en bolagsstyrningsrapport och en rapport om intern kontroll enligt Svensk kod för bolagsstyrning.

Företagen ska också möta de krav som finns i lag (2005:590) om insyn i vissa finansiella förbindelser m.m. Därutöver ansvarar styrelserna för att företagen presenterar en hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer. De regelverk som omger företag förändras och uppdateras löpande över tiden. De statligt ägda företagen förväntas följa utvecklingen och förändringar i lagar, normer och rekommendationer i takt med att de förändras. Styrelsen ska följa utvecklingen och skyndsamt besluta om relevanta åtgärder till följd av förändringarna.

PRINCIPER FÖR EXTERN RAPPORTERING OCH RAPPORTERINGSANSVAR

Årsredovisning

De statligt ägda företagen ska i årsredovisningen enligt bland annat årsredovisningslagen (1995:1554) ÅRL ge en rättvisande bild av utvecklingen av företagens verksamhet, ställning och resultat i enlighet med lagar och praxis. I detta ingår exempelvis:

- Affärsidé, strategi, verksamhet, marknad, kunder och konkurrenter samt organisation.
- Risker och riskhantering, möjligheter och hot, känslighetsanalys som beskriver företagets huvudsakliga finansiella risker.
- En beskrivning av företagets väsentliga icke-finansiella risker och osäkerhetsfaktorer av betydelse för att förstå företagets resultat, ställning och framtidsutsikter.

- Investeringar, förvärv och väsentliga händelser som inträffat under räkenskapsåret och efter dess slut.
- Företagets verksamhet inom forskning och utveckling.
- Styrelsens arbete och sammansättning under året.
- Ersättning till ledande befattningshavare och beskrivning av incitamentsprogram.

Därutöver ska årsredovisningen innehålla en redovisning av, eller information om:

- Beslutade finansiella och icke finansiella mål, fastställd utdelningspolicy, verksamhetsmål och måluppfyllelse.
- Företagets etiska principer, uppförandekod och jämställdhetspolicy.
- Företagets arbete med hållbarhetsfrågor, inklusive arbete med jämställdhets, mångfald och andra etiska frågor.
- Regeringens uppdrag till företaget, mål kopplade till uppdraget och mätningar av måluppfyllelse såsom exempelvis kundundersökningar. Dessa uppdrag kan vara formulerade på olika sätt för olika företag, exempelvis i propositioner, riksdagskrav, betänkanden, SOU och bolagsordningar.
- Företagets arbete med beaktande av regeringens riktlinjer och de policies som berör alla företag med statligt ägande, såsom exempelvis ägarpolicy, dessa riktlinjer och riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare.

Hållbarhetsredovisning

En *hållbarhetsredovisning* enligt GRI:s riktlinjer ska publiceras på respektive företags hemsida i samband med publiceringen av företagets årsredovisning. Hållbarhetsredovisningen kan antingen vara en fristående rapport eller ingå som en del i årsredovisningsdokumentet.

I en hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer ingår exempelvis:

- Redogörelse och kort analys av vilka hållbarhetsfrågor som bedömts som viktiga för företaget med motivering varför.
- Tydlig redovisning av risker och möjligheter med hänsyn till hållbarhetsfrågor, i synnerhet sådana icke-finansiella risker och möjligheter som behövs för förståelsen av företagets utveckling, resultat och ställning.
- En tydlig redovisning av genomförd intressentanalys och intressentdialog i syfte att identifiera och ta ställning till väsentliga risker och möjligheter med hänsyn till hållbarhetsfrågor för företagets viktigaste intressenter.
- Redogörelse för företagets strategier och anpassning till kraven om hållbar utveckling samt hur strategi och anpassning påverkar företagets resultat och ställning nu och i framtiden.

Översikt av principer för redovisning av finansiell och icke-finansiell information

	FINANSIELL INFORMATION	ICKE-FINANSIELL INFORMATION
MOTIV	Följa och bedöma företagens ekonomiska utveckling	Följa och bedöma företagens bolagsstyrning, hållbarhetsarbete och utförande av ev. samhällsuppdrag
KÄLLA	Lag och standard	Riktlinjer Beslut av ägare
GRUNDPRINCIP	IFRS	Bolagskoden GRI Bolagsstämmbeslut (Regeringens riktlinjer) (Riksdagsbeslut)
ÅRLIG	Årsredovisning Bokslutskommuniké	Hållbarhetsredovisning Bolagsstyrningsrapport Rapport för intern kontroll Redovisning av uppfyllelse av ev. samhällsuppdrag
UNDER ÅRET	Kvartalsrapporter	Förekommande nyckeltal
LÖPANDE	Särskilda pressmeddelanden/informationsinsatser. Öppenhet gentemot allmänhet och media.	

Lagar och rekommendationer som ger vägledning

Lagar och direktiv:

- aktiebolagslagen (2005:551) ABL
- bokföringslagen (1999:1078) BFL
- årsredovisningslagen (1995:1554) ÅRL
- lagen (1995:1559) om årsredovisning i kreditinstitut och värdepappersbolag, ÅRKL
- lagen (1995:1560) om årsredovisning i försäkringsföretag, ÅRFL
- lagen (2005:590) om insyn i vissa finansiella förbindelser m m
- lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden

Exempel på normgivande instanser:

- International Accounting Standards Board, IASB
- Bokföringsnämnden
- Nasdaq OMX Nordic
- Rådet för finansiell rapportering
- Europeiska gemenskapens institutioners rekommendationer som antas av branschorganisationen för revisorer och rådgivare, Far
- Kollegiet för svensk bolagsstyrning
- Global Reporting Initiative, GRI
- SFF (Sveriges Finansanalytikers Förening)

- Redovisning av företagets ställningstaganden i egna policydokument och i form av internationella konventioner, såsom exempelvis FN:s Global Compact.
- Redogörelse för hur det aktiva hållbarhetsarbetet bedrivs med mål, handlingsplaner, ansvarsfördelning, utbildningssatser samt styr- och incitamentssystem för uppföljning.
- En tydlig redovisning av resultat och mål med utgångspunkt i valda resultatindikatorer. Dessa ska kompletteras med löpande text som förklarar utfall i förhållande till mål tillsammans med redovisning av nya mål.
- Redovisningsprinciper som tydliggör företagets utgångspunkter för redovisningen och avgränsningen för densamma.

Hållbarhetsredovisningen ska vara kvalitetssäkrad genom oberoende granskning och bestyr-

kande. Tidpunkten för avgivandet av redovisningen ska följa årsredovisningens rapporteringscykel.

Kvartalsrapporter

Företagen ska kvartalsvis publicera kvartalsrapporter.

Tidplan för publicering av rapporter

Företagen ska publicera kvartalsrapporter, bokslutskommunikéer samt årsredovisningar på företagets hemsida. Årsredovisningen bör finnas tillgänglig både i tryckt format och i PDF-format publicerad på företagets hemsida. Avseende hållbarhetsredovisning och delårsrapporter ska de finnas tillgängliga i PDF-format på företagets hemsida.

- Årsredovisningen ska publiceras senast den 31 mars.
- Hållbarhetsredovisning ska publiceras senast den 31 mars.
- Bolagsstyrningsrapport och rapport om intern kontroll ska publiceras senast den 31 mars.
- Bokslutskommunikén (Q4) ska senast publiceras den 15 februari.
- Halvårsrapporten (Q2) ska publiceras senast den 15 augusti.
- Kvartalsrapporter för januari–mars (Q1) ska publiceras senast den 30 april.
- Kvartalsrapporter för januari–september (Q3) ska publiceras senast den 30 oktober.

Utvärdering

Efterlevnaden av dessa riktlinjer kommer att utvärderas och redovisas i regeringens årliga skrivelse till riksdagen om företag med statligt ägande.

Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare

Regeringen beslutade den 20 april 2009 om nedanstående riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande.

INLEDNING

Staten är en betydande företagsägare i Sverige. Staten har ett stort ansvar att vara en aktiv och professionell ägare. Regeringen förvaltar de statligt ägda företagen. Regeringens övergripande mål med förvaltningen av företagen är att skapa värde och i förekommande fall se till att de uttryckta samhällsintressena infrias. Rimliga och väl avvägda ersättningar till de ledande befattningshavarna är en central del för att uppnå det målet. Rimliga ersättningar är även viktiga för förtroendet för näringslivet.

Regeringens förvaltning av de statligt ägda företagen ska vara både öppen och tydlig. De statligt ägda företagens externa rapportering ska därför vara minst lika genomlyst som de noterade företagens. Detta gäller även ersättningar till de ledande befattningshavarna.

Det är viktigt att styrelserna behandlar frågor om ersättning till de ledande befattningshavarna på ett medvetet, ansvarsfullt och transparent sätt och att styrelserna försäkras sig om att den *totala ersättningen* är rimlig, präglad av måttfullhet och väl avvägd, samt bidrar till en god etik och företagskultur.

Regeringen kommer att följa upp och utvärdera efterlevnaden av dessa riktlinjer. Utvärderingen avser att behandla hur företagen tillämpat riktlinjerna och levt upp till riktlinjernas ersättningsprinciper. Utvärderingen kommer att redovisas i regeringens årliga skrivelse till riksdagen med redogörelse för företag med statligt ägande.

TILLÄMPNINGSOMRÅDE

Dessa riktlinjer ersätter regeringens tidigare riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande (2008-07-03). Styrelsen ansvarar för att tidigare ingångna avtal med ledande befattningshavare innefattande villkor om rörlig lön omförhandlas så att de överensstämmer med dessa riktlinjer. Andra ingångna avtal med ledande befattningshavare som strider mot dessa riktlinjer bör omförhandlas.

Riktlinjerna utgör en del av den statliga ägarpolicy¹⁾. Riktlinjerna avser företag som staten genom sitt ägande har ett bestämmande inflytande över på motsvarande sätt som anges i 1 kap. 11 § aktiebolagslagen (2005:551). Dessa företag ska vidare tillämpa riktlinjerna i sina dotterföretag. I övriga företag där staten direkt eller genom ett företag är delägare bör regeringen respektive företaget i dialog med övriga ägare verka för att riktlinjerna tillämpas så långt som möjligt.

STYRELSENS ANSVARSOMRÅDE

Styrelserna i de statligt ägda företagen ska på motsvarande sätt som i noterade företag, föreslå bolagsstämman riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare för beslut och därmed tillämpa reglerna för detta som huvudsakligen finns i 8 kap. 51–54 §§ aktiebolagslagen (2005:551). Styrelsens förslag till

riktlinjer ska vara förenliga med regeringens riktlinjer.

Av styrelsens förslag till riktlinjer ska bland annat framgå

- hur styrelsen säkerställer att ersättningarna följer dessa riktlinjer, och
- att det ska finnas skriftligt underlag som utvisar bolagets kostnad innan beslut om enskild ersättning beslutas.

Det är *hela styrelsens* ansvar att fastställa ersättning till den verkställande direktören. Styrelsen ska även säkerställa att såväl den verkställande direktörens som övriga ledande befattningshavares ersättningar rymms inom de riktlinjer som beslutats av bolagsstämman.

Styrelsen ska säkerställa att den verkställande direktören tillser att företagets ersättningar till övriga anställda bygger på ersättningsprinciperna enligt nedan.

Styrelsen ska redovisa de särskilda skäl som finns för att i ett enskilt fall avvika från regeringens riktlinjer.

ERSÄTTNINGSPRINCIPER

Den totala ersättningen till ledande befattningshavare ska vara rimlig och väl avvägd. Den ska även vara konkurrenskraftig, takbestämd, och ändamålsenlig, samt bidra till en god etik och företagskultur. Ersättningen ska inte vara löneledande i förhållande till jämförbara företag utan präglas av måttfullhet. Detta ska vara vägledande också för den totala ersättningen till övriga anställda.

Rörlig lön ska inte ges till ledande befattningshavare. Med beaktande av övriga principer i dessa riktlinjer är det möjligt att ge rörlig lön till övriga anställda.

Pensionsförmåner ska vara avgiftsbestämda, såvida de inte följer tillämplig kollektiv pensionsplan, och avgiften bör inte överstiga 30 procent av den fasta lönen. I de fall företaget avtalar om en förmånsbestämd pensionsförmån, ska den således följa tillämplig kollektiv pensionsplan. Eventuella utökningar av den kollektiva pensionsplanen på lönedelar överstigande de inkomstnivåer som täcks av planen ska vara avgiftsbestämda. Företagets kostnad för pension ska bäras under den anställdes aktiva tid. Inga pensionspremier för ytterligare pensionskostnader ska betalas av företaget efter att den anställda har gått i pension. Pensionsåldern ska inte understiga 62 år och bör vara lägst 65 år.

Vid uppsägning från företagens sida ska uppsägningstiden inte överstiga sex månader. Vid uppsägning från företagens sida kan även avgångsvederlag utgå motsvarande högst arton månadslöner. Avgångsvederlaget ska utbetalas månadsvis och utgöras av enbart den fasta månadslönen utan tillägg för förmåner. Vid ny anställning eller vid erhållande av inkomst från näringsverksamhet ska ersättningen från det uppsägande företaget reduceras med ett belopp som motsvarar den nya inkomsten under den tid då uppsägningsslönen och avgångsvederlag utgår. Vid uppsägning från den anställdes sida ska inget avgångsvederlag utgå.

Avgångsvederlag utbetalas aldrig längre än till 65 års ålder.

REDOVISNING

De statligt ägda företagen ska redovisa ersättningar till de ledande befattningshavarna på motsvarande sätt som noterade företag. Det innebär att de statligt ägda företagen ska iakttä de särskilda regler om redovisning av ersättningar till de ledande befattningshavarna som gäller för noterade företag och publika aktieföretag. Reglerna för detta återfinns huvudsakligen i aktieföretagslagen (2005:551) och i årsredovisningslagen (1995:1554). Dessutom ska ersättningen för varje enskild ledande befattningshavare särredovisas med avseende på fast lön, förmåner och avgångsvederlag.

Styrelsen ska vid årsstämman redovisa om tidigare beslutade riktlinjer har följts eller inte och skälen för eventuell avvikelse. Vidare ska bolagets revisor inför varje årsstämma lämna ett skriftligt och undertecknat yttrande till styrelsen avseende om revisorn anser att de riktlinjer som gällt sedan föregående årsstämma har följts eller inte.

Härutöver ska även styrelsens ordförande vid årsstämman muntligen redogöra för de ledande befattningshavarnas ersättningar och hur de förhåller sig till de av bolagsstämman beslutade riktlinjerna.

DEFINITIONER

- Med *ledande befattningshavare* avses verkställande direktör och andra personer i företagets ledning. Denna krets motsvaras av de personer som avses i 8 kap. 51 § aktieföretagslagen (2005:551). Det omfattar exempelvis personer som ingår i ledningsgrupper eller liknande organ och chefer som är direkt underställda den verkställande direktören.
- Med *ersättning* avses alla ersättningar och förmåner till den anställda, såsom lön, förmåner och avgångsvederlag. Även ersättning från företag i samma koncern ska inkluderas.
- Med *förmåner* avses olika former av ersättning för arbete som ges i annat än kontanter, exempelvis pension samt bil-, bostads- och andra skattepliktiga förmåner.
- Med *rörlig lön* avses exempelvis incitamentsprogram, gratifikation, ersättning från vinstandelsstiftelser, provisionslön och liknande ersättningar.
- Med *avgiftsbestämd pension* (premiebestämd pension) avses att pensionspremiären är bestämd som en viss procent av den nuvarande fasta lönen.
- Med *förmånsbestämd pension* avses att pensionsstorlek är bestämd som en viss procent av en viss definierad fast lön.
- Med *dotterföretag* avses de juridiska personer som avses i 1 kap. 11 § aktieföretagslagen (2005:551).

1) Ingår i verksamhetsberättelse för företag med statligt ägande (regeringens årliga skrivelse till riksdagen med redogörelse för företag med statligt ägande).

Svensk kod för bolagsstyrning

Gällande från 1 februari 2010

I DEN SVENSKA KODEN FÖR BOLAGSSTYRNING

1 Syfte

God bolagsstyrning handlar om att säkerställa att bolag sköts på ett för aktieägarna så effektivt sätt som möjligt. Förtroendet hos befintliga och potentiella investerare för att så sker är avgörande för deras intresse av att investera i bolagen. Därigenom tryggas näringslivets riskkapital-försörjning.

Syftet med Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden") är att stärka förtroendet för de svenska börsbolagen genom att främja en positiv utveckling av bolagsstyrningen i dessa bolag. Koden kompletterar lagstiftning och andra regler genom att ange en norm för god bolagsstyrning på en högre ambitionsnivå. Denna norm är emellertid inte tvingande utan kan frångås på enskilda punkter förutsatt att bolaget för varje avvikelse redovisar hur man gjort i stället och motiverar varför. Därigenom ges marknadens aktörer möjlighet att själva ta ställning till hur de ser på den lösning bolaget valt.

Ett ytterligare syfte är att Koden ska kunna utgöra alternativ till lagstiftning. Kollegiet för svensk bolagsstyrning ("Kollegiet") anser att självreglering ofta är att föredra framför lag och ser som sin uppgift att hävda självregleringens plats inom sitt ansvarsområde. Koden utgör det främsta instrumentet i detta hänseende.

2 Målgrupp

Målgruppen för Koden är svenska aktiebolag vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad i Sverige. För närvarande finns två reglerade marknader i Sverige, NASDAQ OMX Stockholm och NGM Equity.

De bolag som är noterade på dessa marknader är av mycket olika storlek och komplexitet, från stora, globalt verksamma bolag till små, entreprenörsledda företag. Koden ska kunna tillämpas av hela detta spektrum av bolag med vitt skilda förutsättningar. Det ställer stora krav på Koden när det gäller att lämna utrymme för olika sätt att praktiskt tillämpa enskilda regler, men också på bolagen att, när de finner det motiverat, inte tveka att välja en annan lösning än den Koden anvisar och förklara avvikelsen.

3 Principiella utgångspunkter

Kollegiets mål är en kod som uppfyller de syften som anges i föregående avsnitt. I mer konkreta termer innebär detta att Koden bland annat ska

- ange en tydlig och principbaserad norm för god bolagsstyrning i svenska börsbolag,
- ha en tillräckligt hög ambitionsnivå för att kunna utgöra alternativ till lagstiftning i frågor där självreglering är att föredra, samt

- kunna tillämpas av alla börsbolag utan onödig byråkrati eller omotiverat höga kostnader.

Det är också en uttalad målsättning att Koden inte ska försämra förutsättningarna för en ökad harmonisering av bolagsstyrningen mellan de nordiska länderna.

När Koden ursprungligen utarbetades angav Kodgruppen, som utarbetade Koden, vissa vägledande principer. Kollegiet delar de värderingar som dessa principer ger uttryck för.

De innebär att Koden ska

- skapa goda förutsättningar för utövandet av en aktiv och ansvarstagande ägarroll,
- skapa en tydlig och väl avvägd roll- och ansvarsfördelning mellan ägare, styrelse och ledning,
- värna om att aktiebolagslagens likabehandlingsprincip tillämpas i praktisk handling, och
- skapa största möjliga öppenhet gentemot ägare, kapitalmarknad och samhället i övrigt.

4 Kollegiets roll i svensk självreglering

Kollegiets uppgift är att främja god bolagsstyrning i svenska börsnoterade bolag, främst genom att förvalta Koden. Det innebär att Kollegiet följer och analyserar den praktiska tillämpningen av Koden och gör de förändringar av Koden som detta ger anledning till. Kollegiet ingår som ett av fyra sakorgan i Föreningen för god sed på värdepappersmarknaden, bildad av ett antal organisationer inom näringslivet med uppgift att skapa en samlad struktur för självregleringen inom detta område.

Kollegiets roll i självregleringen är således att vara normgivande för god bolagsstyrning i börsnoterade bolag. Däremot har Kollegiet inte någon övervakande eller dömande roll när det gäller hur enskilda bolag tillämpar Koden. Aktiemarknadsnämnden, vars uppgift är att verka för god sed på den svenska aktiemarknaden, kan på begäran uttala sig om hur Koden ska tolkas. Övervakning av att bolagen tillämpar Koden på ett tillfredsställande sätt är en uppgift för de marknadsplatser på vilka bolagens aktier är upptagna till handel, medan avgörandet av i vilken grad ett enskilt bolags sätt att följa eller avvika från Kodens regler inger förtroende från ett investerarperspektiv ligger hos kapitalmarknadens aktörer.

5 Kodens innehåll och form

Koden behandlar det beslutssystem genom vilket ägarna direkt eller indirekt styr bolaget. Tyngdpunkten ligger på styrelsen i dess egenskap av central aktör i bolagsstyrningen.

Gentemot aktieägarna dras gränsen vid bolagsstämman. Frågor om samspelet mellan ägare eller aktiemarknadens spelregler och funktionsätt behandlas inte. Inte heller behandlas frågor om bolagets förhållande till övriga intressenter. Detta har ansetts ligga utanför ramen för ett strikt

ägarorienterat synsätt på bolagsstyrning.

Koden är en del av näringslivets självreglering. Ytterligare regler på bolagsstyrningsområdet för börsnoterade bolag finns i aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, börsernas regelverk samt i uttalanden av Aktiemarknadsnämnden.

Koden anger en norm för god bolagsstyrning på en högre ambitionsnivå än aktiebolagslagens och andra reglers minimikrav. Nyckeln till detta är mekanismen följ eller förklara. Den innebär att bolagen inte vid varje tillfälle måste följa varje regel i Koden utan kan välja andra lösningar som bedöms bättre svara mot omständigheterna i det enskilda fallet, förutsatt att bolaget öppet redovisar varje sådan avvikelse, beskriver den lösning man valt i stället samt anger skälen för detta. Därigenom kan Koden ange vad som ofta – men inte nödvändigtvis alltid – kan anses utgöra god sed för bolagsstyrning i olika frågor. För det enskilda bolaget kan andra lösningar än de Koden anger mycket väl innebära bättre bolagsstyrning.

De flesta regler i Koden har en utformning som gör det möjligt att objektivt fastställa avvikelser och förklara dessa. I pedagogiskt syfte innehåller emellertid Koden även vissa regler vilkas efterlevnad inte objektivt kan verifieras och från vilka avvikelser således knappast blir aktuella att rapportera. Av samma skäl innehåller Koden också några regler vilkas innebörd i större eller mindre utsträckning kan anses följa av lag eller annan tvingande reglering. Självfallet innebär det senare inte att bestämmelser i lag eller börsrättsligt bindande regler kan frångås med hänvisning till Kodens mekanism följ eller förklara.

Den egentliga Koden består av ett antal nummerade regler. Det är till dessa regler som bolag som tillämpar Koden har att förhålla sig med avseende på följ eller förklara. För att undvika graderingar och oklarhet om kraven på efterlevnad har genomgående "ska" eller "får" respektive "ska inte" eller "får inte" använts. Vidare finns kortare textavsnitt i kursivrad stil som ingress till vissa kodavsnitt. Syftet med dessa är att ge uttryck för det principiella synsätt eller de lagbestämmelser som ligger till grund för de efterföljande reglerna men utgör inte i sig regler som ska följas eller förklaras. Slutligen kommenteras några regler i fotnoter. Inte heller dessa utgör regeltexer som behöver följas eller förklaras.

6 Vilka bolag ska tillämpa Koden?

Det utgör god sed på aktiemarknaden för svenska bolag vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad att tillämpa Koden.

Bolag, vars aktier upptas till handel på reglerad marknad, ska tillämpa Koden så snart som möjligt och senast i samband med den första årsstämma som hålls efter börsnoteringen. I den första bolagsstyrningsrapporten behöver bolaget inte redovisa och förklara avvikelser som beror på att

regeln i fråga ännu inte aktualiserats. Koden ska således tillämpas fullt ut i samband med den första årsstämma som hålls året efter börsnoteringen.

Denna reviderade Kod träder i kraft den 1 februari 2010 och ska, med nedan angivna undantag, tillämpas från och med denna tidpunkt.

- De kodregler som ändrats eller upphävts med anledning av implementeringen av EG:s fjärde och sjunde redovisningsdirektiv, dvs. regler om
 - upprättande av internkontrollrapport i 7.4 andra stycket (tidigare 10.5),
 - motivering av frånvaro av internrevision (upphävd, tidigare 10.6),
 - upprättande av bolagsstyrningsrapport i 10.1 (tidigare 11.1),
 - bolagsstyrningsrapportens innehåll i 10.2 (tidigare 11.2), och
 - bolagsstyrningsinformation på bolagets webbplats i 10.3 första stycket (tidigare 11.3 första stycket),
 ska tillämpas i sin äldre lydelse för räkenskapsår som inletts före den 1 mars 2009. De nya kodreglerna ska tillämpas första gången för det räkenskapsår som inleds närmast efter den 28 februari 2009. Detta innebär, för bolag med kalenderår som räkenskapsår, att eventuella avvikelser från de nya kodreglerna behöver redovisas först i bolagsstyrningsrapporten för räkenskapsåret 2010.
- Om bolaget under 2009 avvikit från de kodregler som ändrats eller upphävts med anledning av implementeringen av EG:s åttonde bolagsdirektiv, dvs. regler om inrättande och sammansättning av revisionsutskott i 7.3 (tidigare 10.1) och regler om revisionsutskottets uppgifter (upphävd, tidigare 10.2), behöver bolaget inte redovisa sådan avvikelse i sin bolagsstyrningsrapport.
- De kodregler som ändrats med anledning av att NASDAQ OMX Stockholms krav beträffande styrelseledamöters oberoende upphävts, dvs. regler om
 - motivering av oberoende i 2.6 tredje stycket fjärde punkten,
 - ledningspersoner i styrelsen i fotnot till 4.3,
 - oberoende från bolaget och bolagsledningen i 4.4, och
 - oberoende från större ägare i nya 4.5,
 ska tillämpas i sin nya lydelse beträffande person som genom nyval eller omval utses till styrelseledamot i ett svenskt aktiebolag vars aktier är upptagna till handel på NASDAQ OMX Stockholm efter den 1 juli 2010. För styrelseledamot som utsetts i sådant bolag före denna tidpunkt gäller kodens äldre lydelse samt Kollegiets anvisning 1-2009. Svenska aktiebolag vars aktier är upptagna till handel på NGM Equity ska tillämpa kodens regler i dessa avseenden i dess äldre lydelse.

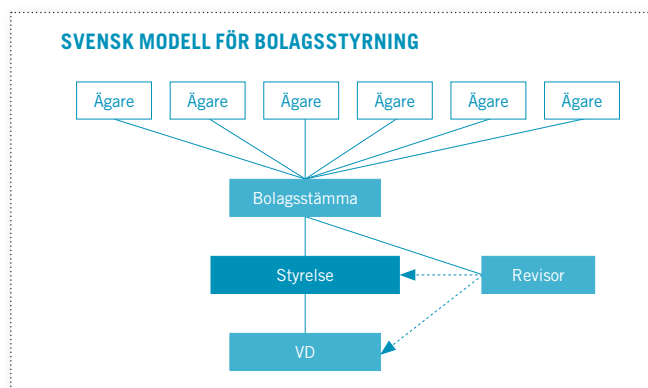
- De kodregler som ändrats med anledning av EU:s ersättningsrekommendation, dvs. regler om
 - ersättningsutskottets uppgifter och sammansättning i 9.1 och 9.2 (tidigare 9.1),
 - anlitande av ersättningskonsulter i nya 9.3,
 - utformningen av rörliga ersättningar i nya 9.4-6,
 - aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram i 9.7 och 9.8 (tidigare 9.7),
 - utformning av avgångsvederlag i nya 9.9, och
 - information på bolagets webbplats i 10.3 andra och tredje stycket (tidigare 11.3 andra och tredje stycket), ska tillämpas i sin nya lydelse senast från och med den 1 juli 2010.

Ändringen av kodreglerna i kapitel 9 innebär inte att bolagen behöver omförhandla avtal ingångna före den 1 juli 2010. Detsamma gäller program för rörliga ersättningar, inklusive incitamentsprogram, som bolaget beslutat om före denna tidpunkt. Bolagen behöver därmed inte heller redovisa avvikelser från dessa regler som beror på avtal eller program ingångna eller beslutade före den 1 juli 2010 eller den tidigare tidpunkt från vilken bolaget beslutat att tillämpa de nya reglerna.

II DEN SVENSKA MODELLEN FÖR BOLAGSSTYRNING

Bolagsstyrningen i svenska börsbolag regleras av en kombination av skrivna regler och praxis. Till regelverket hör i första hand aktiebolagslagen och årsredovisningslagen men också bl.a. Koden och de regler som gäller på den reglerade marknad på vilken bolagets aktier är upptagna till handel. I sammanhanget bör också nämnas Aktiemarknadsnämndens uttalanden om vad som är god sed på den svenska aktiemarknaden.

Aktiebolagslagen innehåller grundläggande regler om bolagets organisation. I lagen anges vilka organ som ska finnas i bolaget, vilka uppgifter respektive organ har och vilket ansvar de personer har som ingår i bolagsorganen. Koden kompletterar lagen genom att på några områden ställa högre krav men möjliggör samtidigt för bolagen att avvika



från dessa om detta i det enskilda fallet skulle anses leda till bättre bolagsstyrning ("följ eller förklara").

Av aktiebolagslagen följer att det i bolaget ska finnas tre beslutsorgan, bolagsstämma, styrelse och verkställande direktör, vilka står i ett hierarkiskt förhållande till varandra. Det ska också finnas ett kontrollorgan, revisor, som utses av bolagsstämman. Se figuren nedan.

1 Ägarrollen

I förarbetena till den svenska aktiebolagslagen betonas vikten av en aktiv ägarfunktion i bolagen. Aktieägarna svarar för näringslivets försörjning av riskkapital men bidrar också till effektivitet och förnyelseförmåga i enskilda företag och näringslivet i stort genom att köpa och sälja aktier men också genom att delta i och utöva inflytande på bolagsstämman. Genom aktieägarnas aktiva stämmodeltagande främjas en väl avvägd maktbalans mellan ägare, styrelse och bolagsledning.

Ägarstrukturen på den svenska aktiemarknaden skiljer sig i betydande grad från förhållandena i bl.a. Storbritannien och Förenta staterna. Medan flertalet börsnoterade bolag i dessa länder uppvisar en starkt splittrad ägarbild, domineras ägandet i svenska (liksom i flertalet övriga kontinentaleuropeiska länders) börsbolag vanligen av en eller ett fåtal större ägare. Dessa ägare utövar ofta sin ägarroll aktivt och tar ett särskilt ansvar för bolaget, bl.a. genom att engagera sig i styrelsen.

Det finns i det svenska samhället en positiv syn på att större aktieägare tar ett särskilt ansvar för bolagen genom att från styrelsepositioner aktivt delta i förvaltningen av bolagen. Samtidigt får en stark ägarmakt inte missbrukas till skada för bolaget eller övriga aktieägare. Aktiebolagslagen innehåller därför flera regler till skydd för minoritetsaktieägare med bland annat krav på kvalificerad majoritet för en rad bolagsstämmobeslut.

2 Bolagsstämma

Det forum där aktieägarnas inflytande utövas är bolagsstämman, som är aktiebolagets högsta beslutande organ. Stämman kan avgöra varje fråga i bolaget, som inte uttryckligen faller under ett annat bolagsorgans exklusiva kompetens. Annorlunda uttryckt har bolagsstämman en uttalat överordnad ställning i förhållande till bolagets styrelse och verkställande direktör.

Varje aktieägare har rätt att delta i och utöva rösträtt för sina aktier vid bolagsstämman. En aktieägare som inte personligen kan närvara vid bolagsstämman får utöva sin rätt genom ett ombud. Varje aktieägare har också, oberoende av aktieinnehavets storlek, rätt att få ett ärende behandlat på bolagsstämma om en begäran om detta ges in till styrelsen i så god tid att ärendet kan tas upp i kallelsen till bolagsstämman.

Årsstämma¹ ska hållas inom sex månader från räkenskapsårets utgång för att besluta om fastställelse av resultaträkningen och balansräkningen samt om vinst- eller förlust-dispositioner. Stämman ska också besluta i fråga om ansvarsfrihet för styrelsens ledamöter och den verkställande direktören. Beslut ska även fattas i övriga ärenden som enligt lag eller bolagsordningen ankommer på stämman, t.ex. val av styrelseledamöter och revisor. Även styrelse- arvoden och revisionsarvoden ska fastställas av stämman.

Styrelsen ska kalla till extra bolagsstämma om en aktie- ägarminoritet med sammanlagt minst en tiondel av samtliga aktier i bolaget begär det. Detsamma gäller om bolagets revisor begär att extra stämma ska hållas. Styrelsen kan också på eget initiativ kalla till extra bolagsstämma.

Bolagsstämmans beslut fattas genom omröstning vid vilken varje aktie har en röst, om inte annat framgår av bolagsordningen. I bolagsordningen kan föreskrivas att det i bolaget ska finnas aktier med olika röstvärde, men ingen aktie får ha ett röstvärde som är större än tio gånger röstvärdet för en annan aktie.

Stämmans beslut fattas med enkel majoritet av de avgivna rösterna. Vissa beslut, t.ex. ändring av bolagsordningen, kräver emellertid kvalificerad majoritet. Bolagsstämman får inte fatta beslut som är ägnat att ge en otillbörlig fördel åt en aktieägare eller någon annan, till nackdel för bolaget eller någon annan aktieägare.

3 Styrelse

Styrelsen ska svara för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Den mycket vida beslutskompetens som lagen tillerkänner styrelsen begränsas i förhållande till stämman i första hand av de bestämmelser i lagen som ger stämman exklusiv beslutanderätt i vissa frågor, exempelvis i fråga om ändring av bolagsordningen, val av styrelse och revisorer samt fastställelse av balans- och resultaträkning.

Styrelsen är i sin förvaltning emellertid skyldig att rätta sig efter särskilda föreskrifter som kan ha meddelats av bolagsstämman, förutsatt att föreskriften i fråga inte strider mot aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

Styrelsen kan delegera uppgifter till personer inom eller utom styrelsen men inte avbörda sig det yttersta ansvaret för bolagets organisation och förvaltning eller skyldigheten att sörja för en betryggande kontroll av bolagets ekonomiska förhållanden. Styrelsen är vid en sådan delegation skyldig att handla med omsorg och fortlöpande kontrollera om delegationen kan upprätthållas.

Styrelsen ska fastställa en skriftlig arbetsordning för sitt eget arbete. Finns det i styrelsen en arbetsfördelning mellan ledamöterna, ska också den framgå av arbetsordningen, något som aktualiseras exempelvis om det i styrelsen finns utskott med uppgift att bereda frågor inom ett visst område, t.ex. ett revisionsutskott. Styrelsen kan även delegera beslutanderätt till ett sådant utskott, men styrelsen kan inte avbörda sig ansvaret för de beslut som fattas på grundval därav.

Styrelsen ska bestå av minst tre ledamöter, och en av dessa ska utses till ordförande. Ordföranden har ett särskilt ansvar för att leda styrelsens arbete och se till att styrelsen fullgör sina lagstadgade uppgifter.

Enligt Koden får högst en av styrelsens bolagsstämmo- valda ledamöter arbeta i bolagets ledning eller i ledningen av dess dotterbolag. Oftast upptas denna plats av verkställande direktören. Det är emellertid också vanligt att ingen från bolagsledningen ingår i styrelsen.

Styrelser i svenska börsnoterade bolag består således till helt övervägande del av externa ledamöter, med engelskt språkbruk s.k. non-executive directors. Vidare ska enligt Koden en majoritet av styrelsens ledamöter vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Minst två av dessa ska även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.² Det senare innebär att det är möjligt för större ägare i svenska börsbolag att tillsätta en majoritet av styrelsen med personer nära knutna till dessa ägare. Detta ligger i linje med den positiva syn på en aktiv och ansvars- tagande ägarroll som kommer till uttryck i aktie- bolagslagens förarbeten.

4 Verkställande direktör

Bolagets verkställande direktör ska sköta den löpande förvaltningen. Åtgärder som med hänsyn till omfattningen och arten av bolagets verksamhet är av osedvanligt slag eller stor betydelse faller inte under den löpande förvaltningen.

Verkställande direktören är skyldig att bereda och införa styrelsen föredra frågor som ligger utanför den löpande förvaltningen. Styrelsen ska meddela skriftliga instruktioner för när och hur sådana uppgifter som behövs för denna bedömning ska samlas in och rapporteras till styrelsen.

Verkställande direktören är ett i förhållande till styrelsen underordnat bolagsorgan. Styrelsen kan ge verkställande direktören anvisningar om hur löpande förvaltningsåtgärder ska handläggas eller beslutas. Verkställande direktören är skyldig att följa sådana anvisningar inom den ram som följer av aktiebolagslagen och bolagsordningen. Styrelsen kan också själv avgöra ärenden som ingår i den löpande förvaltningen.

¹ Årsstämma är benämningen på den årliga ordinarie bolagsstämma där årsredovisningen ska framläggas.

² Med större aktieägare avses ägare som kontrollerar tio procent eller mer av aktierna eller rösterna i bolaget.

Verkställande direktören kan ingå i styrelsen men får inte vara dess ordförande. Oavsett om verkställande direktören är styrelseledamot eller inte har han eller hon rätt att närvara och yttra sig vid styrelsens sammanträden såvida inte styrelsen i ett särskilt fall bestämmer något annat.

5 Revisor

Bolagets revisor utses av bolagsstämman för att granska dels bolagets årsredovisning och bokföring, dels styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Om bolaget är moderbolag, ska revisorn även granska koncernredovisningen. En revisor i ett svenskt bolag har således sitt uppdrag från och rapporterar till bolagsstämman och får inte låta sig styras i sitt arbete av styrelsen eller bolagsledningen.

Revisorernas rapportering till ägarna sker på årsstämman genom revisionsberättelsen. Revisionsberättelsen ska innehålla ett uttalande om huruvida årsredovisningen har upprättats i överensstämmelse med tillämplig lag om årsredovisning. I uttalandet ska särskilt anges om årsredovisningen ger en rättvisande bild av bolagets resultat och ställning, och om förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens övriga delar. Om det i årsredovisningen inte har lämnats sådana upplysningar som ska lämnas enligt tillämplig lag om årsredovisning, ska revisorn ange detta och, om det är möjligt, lämna behövliga upplysningar i sin berättelse. Bland revisorns uppgifter ingår att uttala huruvida årsstämman bör fastställa balansräkningen och resultaträkningen och huruvida dispositionen av bolagets vinst eller förlust bör göras enligt förslaget i förvaltningsberättelsen.

Revisorn ska också rapportera om styrelseledamot eller den verkställande direktören har företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningskyldighet. Detsamma gäller om revisorn vid granskningen har funnit att styrelseledamot eller den verkställande direktören på annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, tillämplig lag om årsredovisning eller bolagsordningen.

III REGLER FÖR BOLAGSSTYRNING

1 Bolagsstämma

Aktieägarnas inflytande i bolaget utövas vid bolagsstämman, som är bolagets högsta beslutande organ. Bolagsstämma ska förberedas och genomföras på ett sådant sätt att förutsättningar skapas för aktieägarna att utöva sina rättigheter på ett aktivt och välinformerat sätt.

- 1.1 När tid och ort för bolagsstämma har fastställts ska uppgift om detta utan dröjsmål, inför årsstämma senast i samband med tredje kvartalsrapporten, lämnas på bolagets webbplats. Där ska även framgå vid vilken tidpunkt en begäran

från aktieägare att få ett ärende behandlat på stämman ska ha inkommit för att kunna tas in i kallelsen.

- 1.2 Kallelse och övrigt underlag till bolagsstämma ska ha sådan utformning och utfärdas respektive tillhandahållas i sådan tid att bolagets aktieägare kan bilda sig en välgrundad uppfattning om de ärenden som ska behandlas.

- 1.3 Vid bolagsstämma ska styrelsens ordförande och så många av de övriga styrelseledamöterna närvara att styrelsen är beslutför. Verkställande direktören ska närvara.

Vid årsstämma ska minst en ledamot av bolagets valberedning, minst en av bolagets revisorer samt såvitt möjligt samtliga styrelseledamöter närvara.

- 1.4 Bolagets valberedning ska lämna förslag till ordförande vid årsstämma. Förslaget ska presenteras i kallelsen till stämman.

- 1.5 Bolagsstämma ska hållas på svenska och det material som presenteras ska finnas tillgängligt på svenska. Om ägar-kretsens sammansättning så motiverar, och det är försvarbart med hänsyn till bolagets ekonomiska förutsättningar, ska simultan-tolkning till annat språk erbjudas och hela eller delar av stämmomaterialet översättas.

- 1.6 Till justerare av protokoll från bolagsstämma ska utses aktieägare eller ombud för aktieägare som inte är styrelseledamot eller anställd i bolaget.

- 1.7 Protokoll från senaste årsstämma och därefter hållna bolagsstämmor ska göras tillgängliga på bolagets webbplats, varvid röstlängden från stämman eller bilagor innehållande motsvarande information inte behöver redovisas. Om ägar-kretsens sammansättning så motiverar, och det är försvarbart med hänsyn till bolagets ekonomiska förutsättningar, ska protokollet även finnas på annat språk än svenska.

2 Val och arvodering av styrelse och revisor

Val och arvodering av styrelse och revisor ska beredas genom en av ägarna styrd, strukturerad och bekantgjord process, som skapar förutsättningar för väl underbyggda beslut.

Valberedningen är bolagsstämmans organ med enda uppgift att bereda stämmans beslut i val- och arvodesfrågor samt, i förekommande fall, procedurfrågor för nästkommande valberedning. Valberedningens ledamöter ska, oavsett hur de utsetts, tillvarata samtliga aktieägares intresse och inte obehörigen röja vad som förekommit i valberedningsarbetet.

- 2.1 Bolaget ska ha en valberedning. Valberedningen ska lämna förslag till ordförande och övriga

ledamöter i styrelsen samt arvode och annan ersättning för styrelseuppdrag till var och en av styrelseledamöterna.

Valberedningen ska också lämna förslag till val och arvodering av revisor.

- 2.2 Bolagsstämman ska utse valberedningens ledamöter eller ange hur ledamöterna ska utses.
Beslutet ska innefatta förfarande för att vid behov ersätta ledamot som lämnar valberedningen innan dess arbete är slutfört.

- 2.3 Valberedningen ska ha minst tre ledamöter, varav en ska utses till ordförande.

Majoriteten av valberedningens ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.³ Verkställande direktören eller annan person från bolagsledningen ska inte vara ledamot av valberedningen.

Minst en av valberedningens ledamöter ska vara oberoende i förhållande till den i bolaget röstmässigt största aktieägaren eller grupp av aktieägare som samverkar om bolagets förvaltning.

- 2.4 Styrelseledamöter kan ingå i valberedningen, men ska inte utgöra en majoritet av valberedningens ledamöter. Styrelsens ordförande eller annan styrelseledamot ska inte vara valberedningens ordförande.

Om mer än en styrelseledamot ingår i valberedningen får högst en av dem vara beroende i förhållande till bolagets större aktieägare.⁴

- 2.5 Bolaget ska i god tid, dock senast sex månader före årsstämman, på bolagets webbplats lämna uppgift om namnen på ledamöterna i valberedningen. Om ledamot utsetts av viss ägare ska ägarens namn anges. Om ledamot lämnar valberedningen ska uppgift om detta lämnas. Utses ny ledamot ska motsvarande information om den nya ledamoten lämnas.

På webbplatsen ska även uppgift lämnas om hur aktieägare kan lämna förslag till valberedningen.

- 2.6 Valberedningens förslag ska presenteras i kallelse till bolagsstämma där styrelse- eller revisorsval ska äga rum samt på bolagets webbplats.

I anslutning till att kallelse utfärdas ska valberedningen på bolagets webbplats lämna ett motiverat yttrande beträffande sitt förslag till styrelse med beaktande av vad som sägs om styrelsens sammansättning i 4.1. Om avgående verkställande direktör föreslås som styrelsens ordförande i

nära anslutning till sin avgång från uppdraget som verkställande direktör ska även detta motiveras.

På webbplatsen ska samtidigt för styrelseledamot som föreslås för nyval eller omval uppgift lämnas om:

- ålder samt huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet,
- uppdrag i bolaget och andra väsentliga uppdrag,
- eget eller närstående fysisk eller juridisk persons innehav av aktier och andra finansiella instrument i bolaget,
- om ledamoten enligt valberedningen är att anse som oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen respektive större aktieägare i bolaget enligt 4.4 och 4.5, varvid valberedningen ska motivera sitt ställningstagande om ledamot betecknas som oberoende när omständigheter föreligger som anges i 4.4 andra stycket första till och med sjunde punkterna respektive i 4.5 andra stycket första meningen, samt
- vid omval, vilket år ledamoten invaldes i styrelsen.

- 2.7 Valberedningen ska på bolagsstämma där styrelse- eller revisorsval ska äga rum lämna en redogörelse för hur dess arbete har bedrivits samt presentera och motivera sina förslag.

3 Styrelsens uppgifter

Styrelsen ska förvalta bolagets angelägenheter i bolagets och samtliga aktieägars intresse.

- 3.1 I styrelsens uppgifter ingår bland annat att:

- fastställa verksamhetsmål och strategi,
- tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga verkställande direktör,
- se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet,
- se till att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet,
- se till att erforderliga etiska riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande, samt
- säkerställa att bolagets informationsgivning präglas av öppenhet samt är korrekt, relevant och tillförlitlig.

- 3.2 Styrelsen ska godkänna väsentliga uppdrag som verkställande direktören har utanför bolaget.

4 Styrelsens storlek och sammansättning

Styrelsen ska ha en storlek och sammansättning som säkerställer dess förmåga att förvalta bolagets angelägenheter med integritet och effektivitet.

- 4.1 Styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd av-

³ För kriterier för bedömning av oberoende, se 4.4.

⁴ För kriterier för bedömning av oberoende, se 4.5.

seende de bolagsstämmovalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning ska eftersträvas.

4.2 Suppleanter till bolagsstämmovalda styrelseledamöter ska inte utses.

4.3 Högst en bolagsstämmovald styrelseledamot får arbeta i bolagets ledning eller i ledningen av bolagets dotterbolag.⁵

4.4 Majoriteten av de bolagsstämmovalda styrelseledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

För att avgöra en ledamots oberoende ska en samlad bedömning göras av samtliga omständigheter som kan ge anledning att ifrågasätta ledamotens oberoende i förhållande till bolaget eller bolagsledningen, varvid bland annat följande omständigheter ska vägas in i bedömningen:⁶

- om ledamoten är verkställande direktör eller under de fem senaste åren har varit verkställande direktör i bolaget eller ett närstående företag,
- om ledamoten är anställd eller under de tre senaste åren har varit anställd i bolaget eller ett närstående företag,
- om ledamoten erhåller icke obetydlig ersättning för råd eller tjänster utöver styrelseuppdraget från bolaget eller ett närstående företag eller från någon person i bolagsledningen,
- om ledamoten har eller under det senaste året har haft omfattande affärsförbindelser eller andra omfattande ekonomiska mellanhavanden med bolaget eller ett närstående företag i egenskap av kund, leverantör eller samarbetspartner, antingen själv eller genom att tillhöra företagsledningen eller styrelsen eller genom att vara större delägare i annat företag som har en sådan affärsrelation med bolaget,⁷
- om ledamoten är eller under de tre senaste åren har varit delägare i, eller som anställd deltagit i revisionen av bolaget hos, bolagets eller ett närstående företags nuvarande eller dåvarande revisor,
- om ledamoten tillhör företagsledningen i annat företag om en styrelseledamot i detta företag tillhör bolagsledningen i bolaget, eller

- om ledamoten står i ett nära släkt- eller familjeförhållande till person i bolagsledningen eller någon annan person som nämns i ovanstående punkter, om denna persons direkta eller indirekta mellanhavanden med bolaget har sådan omfattning och betydelse att de motiverar att styrelseledamoten inte ska anses oberoende.

Med närstående företag avses företag där bolaget direkt eller indirekt innehar minst tio procent av aktierna eller andelarna eller rösterna eller en ekonomisk andel som ger rätt till minst tio procent av avkastningen. Om bolaget äger mer än 50 procent av aktierna eller andelarna eller rösterna i ett annat företag anses bolaget indirekt inneha det senare företags ägande i andra företag.

4.5 Minst två av de styrelseledamöter som är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen ska även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.

För att avgöra en ledamots oberoende ska omfattningen av styrelseledamotens direkta och indirekta relationer med den större ägaren vägas in i bedömningen.⁸ En styrelseledamot som är anställd eller styrelseledamot i ett företag som är en större ägare ska inte anses vara oberoende.

Med större aktieägare avses ägare som direkt eller indirekt kontrollerar tio procent eller mer av aktierna eller rösterna i bolaget. Om ett företag äger mer än 50 procent av aktierna eller andelarna eller rösterna i ett annat företag anses det förstnämnda företaget indirekt kontrollera det senare företags ägande i andra företag.

4.6 Den som nomineras till styrelseledamot ska förse valberedningen med erforderligt underlag för bedömning av eventuell beroendeställning enligt 4.4 och 4.5.

4.7 Styrelseledamot ska inte utses för längre tid än till slutet av nästa årsstämma.

5 Styrelseledamots uppdrag

Styrelseledamot ska ägna uppdraget den tid och omsorg och tillägna sig den kunskap som erfordras för att tillvarata bolagets och dess ägares intresse. För att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut ska verkställande direktören förse styrelsen med erforderligt underlag för dess arbete både inför och mellan styrelsens sammanträden.

5.1 Styrelseledamot ska självständigt bedöma de ärenden styrelsen har att behandla och begära den information som ledamoten anser nödvändig för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut.

5 Både verkställande direktören och en s.k. arbetande styrelseordförande kan således inte ingå i styrelsen om den senare även ingår i bolagets ledning. En styrelseledamot kan dock vara anställd och få lön från bolaget utan att anses ingå i bolagets ledning. Exempel på en sådan styrelseledamot kan vara en hedersordförande eller en styrelseledamot som fungerar som "ambassadör" för bolaget eller har annat liknande uppdrag.

6 Resultatet av valberedningens överväganden ska redovisas i enlighet med 2.6 tredje stycket fjärde punkten.

7 Denna punkt ska inte anses tillämplig på gängse affärsförbindelse som bankkund.

8 Resultatet av valberedningens överväganden ska redovisas i enlighet med 2.6 tredje stycket fjärde punkten.

5.2 Styrelseledamot ska tillägna sig den kunskap om bolagets verksamhet, organisation, marknader m.m. som erfordras för uppdraget.

6 Styrelseordförande

Styrelsens ordförande har ett särskilt ansvar för att styrelsens arbete är väl organiserat och bedrivs effektivt.

6.1 Styrelsens ordförande ska väljas av bolagsstämman. Om ordföranden lämnar sitt uppdrag under mandattiden ska styrelsen inom sig välja ordförande för tiden intill slutet av nästa årsstämma.

6.2 Om styrelsens ordförande är anställd i eller har stadigvarande uppdrag för bolaget utöver ordförandeuppdraget ska arbetsfördelningen mellan ordföranden och verkställande direktören klargöras i styrelsens arbetsordning och instruktion för verkställande direktören.

6.3 Styrelsens ordförande ska se till att styrelsens arbete bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina åligganden. Ordföranden ska särskilt

- organisera och leda styrelsens arbete för att skapa bästa möjliga förutsättningar för styrelsens arbete,
- se till att ny styrelseledamot genomgår erforderlig introduktionsutbildning samt den utbildning i övrigt som styrelseordföranden och ledamoten gemensamt finner lämplig,
- se till att styrelsen fortlöpande uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om bolaget,
- ansvara för kontakter med ägarna i ägarfrågor och förmedla synpunkter från ägarna till styrelsen,
- se till att styrelsen erhåller tillfredsställande information och beslutsunderlag för sitt arbete,
- efter samråd med verkställande direktören fastställa förslag till dagordning för styrelsens sammanträden,
- kontrollera att styrelsens beslut verkställs, samt
- se till att styrelsens arbete årligen utvärderas.

7 Styrelsens arbetsformer

Formerna för styrelsens arbete ska fastställas av styrelsen och vara tydliga och väl dokumenterade.

7.1 Styrelsen ska minst en gång per år pröva styrelsens arbetsordning, instruktion för verkställande direktören och rapporteringsinstruktion med avseende på aktualitet och relevans.

7.2 Om styrelsen inom sig inrättar utskott, ska det av styrelsens arbetsordning framgå vilka arbetsuppgifter och vilken beslutanderätt styrelsen har delegerat till utskott samt hur

utskotten ska rapportera till styrelsen. Utskott ska protokollföra sina sammanträden och protokollen ska tillhandahållas styrelsen.

7.3 Revisionsutskott⁹ ska bestå av minst tre styrelseledamöter. Majoriteten av utskottets ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Minst en av de ledamöter som är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen ska även vara oberoende i förhållande till bolagets större ägare.¹⁰

7.4 Styrelsen ska se till att bolaget har god intern kontroll och formaliserade rutiner som säkerställer att fastlagda principer för finansiell rapportering och intern kontroll efterlevs samt att bolagets finansiella rapportering är upprättad i överensstämmelse med lag, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga krav på noterade bolag.

I bolag som inte har en särskild granskningsfunktion (internrevision) ska styrelsen årligen utvärdera behovet av en sådan funktion och i beskrivningen av den interna kontrollen i bolagsstyrningsrapporten¹¹ motivera sitt ställningstagande.

7.5 Styrelsen ska minst en gång per år, utan närvaro av verkställande direktören eller annan person från bolagsledningen, träffa bolagets revisor.

7.6 Styrelsen ska se till att bolagets halvårs- eller niomånadersrapport översiktligt granskas av bolagets revisor.

7.7 Styrelsens protokoll ska tydligt återge vilka ärenden som behandlats, vilket underlag som funnits för respektive ärende samt innebörden av de beslut som fattats. Protokollet ska sändas till styrelsens ledamöter så snart som möjligt efter styrelsesammanträdet.

9 Bestämmelser om inrättande av revisionsutskott samt utskottets uppgifter finns i 8 kap. 49 a–b §§ aktiebolagslagen (2005:551). Hela styrelsen kan i enlighet med vad som anges i 8 kap. 49 a § andra stycket samma lag fullgöra utskottets uppgifter.

10 Enligt 8 kap. 49 a § första stycket aktiebolagslagen (2005:551) får utskottets ledamöter inte vara anställda av bolaget, och minst en ledamot ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen samt bolagets större aktieägare och ha redovisnings- eller revisionskompetens. För kriterier för bedömning av oberoende, se 4.4 och 4.5.

11 Krav på att bolagsstyrningsrapporten ska innehålla en beskrivning av bolagets system för intern kontroll och riskhantering i samband med den finansiella rapporteringen finns i 6 kap. 6 § andra stycket andra punkten årsredovisningslagen (1995:1554).

8 Utvärdering av styrelse och verkställande direktör

Regelbunden och systematisk utvärdering utgör grunden för bedömning av styrelsens och verkställande direktörens prestationer och för en fortlöpande utveckling av deras arbete.

- 8.1 Styrelsen ska årligen genom en systematisk och strukturerad process utvärdera styrelsearbetet med syfte att utveckla styrelsens arbetsformer och effektivitet. Resultatet av utvärderingen ska i relevanta delar redovisas för valberedningen.
- 8.2 Styrelsen ska fortlöpande utvärdera verkställande direktörens arbete. Minst en gång per år ska styrelsen särskilt behandla denna fråga, varvid ingen från bolagsledningen ska närvara.

9 Ersättningar¹² till ledande befattningshavare¹³

Bolaget ska ha formaliserade och bekantgjorda processer för beslut om ersättningar till ledande befattningshavare.

Ersättningar och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare ska utformas med syfte att säkerställa bolagets tillgång till befattningshavare med den kompetens bolaget behöver till för bolaget anpassade kostnader och så att de får för verksamheten avsedda effekter.

- 9.1 Styrelsen ska inrätta ett ersättningsutskott med huvudsakliga uppgifter att:
- bereda styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagsledningen,
 - följa och utvärdera pågående och under året avslutade program för rörliga ersättningar för bolagsledningen, samt
 - följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman enligt lag ska fatta beslut om¹⁴ samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget.

- 9.2 Styrelsens ordförande kan vara ordförande i utskottet. Övriga bolagsstämموvalda ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.¹⁵ Bland utskottets ledamöter ska erforderlig kunskap och erfarenhet i frågor om ersättningar till ledande befattningshavare finnas.

Om styrelsen finner det mer ändamålsenligt kan hela styrelsen fullgöra ersättningsutskottets uppgifter, förutsatt att styrelseledamot som ingår i bolagsledningen inte deltar i arbetet.

- 9.3 Ersättningsutskott eller styrelse som anlitar extern uppdragstagare för sitt arbete ska försäkra sig om att ingen intressekonflikt föreligger i förhållande till andra uppdrag som denne kan ha för bolaget eller bolagsledningen.
- 9.4 Rörliga ersättningar ska vara kopplade till förutbestämda och mätbara kriterier,¹⁶ utformade med syfte att främja bolagets långsiktiga värdeskapande.
- 9.5 För rörliga ersättningar som utgår kontant ska gränser för det maximala utfallet fastställas.¹⁷
- 9.6 Vid utformningen av rörliga ersättningar till bolagsledningen som utgår kontant ska styrelsen överväga att införa förbehåll som
- villkorar utbetalning av viss del av sådan ersättning av att de prestationer på vilka intjänandet grundats visar sig vara hållbara över tid, och
 - ger bolaget möjlighet att återkräva sådana ersättningar som utbetalats på grundval av uppgifter som senare visat sig vara uppenbart felaktiga.
- 9.7 Bolagsstämman ska besluta om samtliga aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram till bolagsledningen. Bolagsstämmans beslut ska omfatta de väsentliga villkoren i programmet.
- Beslutsunderlaget ska möjliggöra för aktieägarna att i god tid före bolagsstämman på ett enkelt sätt bilda sig en uppfattning om motiven för programmet, de väsentliga villkoren i programmet samt eventuell utspädning och vad programmet sammanlagt kan beräknas kosta bolaget vid olika tänkbara utfall.

12 Med ersättningar avses här (i) fast lön och arvode, (ii) rörliga ersättningar, vilket inkluderar aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram, (iii) pensionsavsättningar, och (iv) andra ekonomiska förmåner.

13 Med ledande befattningshavare avses den personkrets för vilka bolaget ska särredovisa löner och andra ersättningar enligt 5 kap. 20 § första stycket och tredje stycket årsredovisningslagen (1995:554), dvs. styrelseledamöter, verkställande direktör och samtliga personer i bolagets ledning. Med bolagsledningen avses samma personkrets exklusive styrelseledamöter.

14 Bestämmelser om att årsstämman ska fatta beslut om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare finns i 7 kap. 61 § aktiebolagslagen (2005:551). Riktlinjerna ska ha det innehåll som anges i 8 kap. 51 § första stycket och 52 § första stycket samma lag, där det särskilt anges att riktlinjerna inte ska omfatta arvode och annan ersättning för styrelsearbete.

15 För kriterier för bedömning av oberoende, se 4.4.

16 Kriterierna kan vara av olika slag, inklusive en egen ekonomisk insats, exempelvis i samband med deltagande i ett aktiesparprogram. Med mätbara avses att det ska vara möjligt att i efterhand utvärdera i vilken grad kriterierna har uppfyllts.

17 Sådana gränser behöver inte vara satta till ett kontant belopp utan kan även definieras på annat sätt.

9.8 Aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram ska utformas med syfte att uppnå ökad intressegemenskap mellan den deltagande befattningshavaren och bolagets aktieägare.

Program som innebär förvärv av aktier ska utformas så att ett eget aktieinnehav i bolaget främjas. Intjänandeperioden alternativt tiden från avtalets ingående till dess att en aktie får förvärvas ska inte understiga tre år.

Styrelseledamöter, som inte samtidigt är anställda i bolaget, ska inte delta i program riktade till bolagsledningen eller andra anställda. Aktieoptioner ska inte ingå i program riktade till styrelsen.

9.9 Fast lön under uppsägningstid och avgångsvederlag ska sammantaget inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för två år.

10 Information om bolagsstyrning

Styrelsen ska årligen i en bolagsstyrningsrapport¹⁸ och på sin webbplats informera aktieägare och kapitalmarknad om hur bolagsstyrningen i bolaget fungerar och hur bolaget tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning.

10.1 Bolaget ska i bolagsstyrningsrapporten, för varje regel i Koden som det har avvikit från, redovisa denna avvikelse, ange skälen för detta samt beskriva den lösning som valts i stället.

10.2 Utöver vad som stadgas i lag,¹⁹ ska följande uppgifter lämnas i bolagsstyrningsrapporten, om de inte framgår av årsredovisningen:

- sammansättningen av bolagets valberedning och om ledamot har utsetts av viss ägare, varvid ägarens namn också ska anges,
- för var och en av styrelsens ledamöter de uppgifter som anges i 2.6 tredje stycket,
- arbetsfördelningen i styrelsen, hur styrelsearbetet bedrivits under det senaste räkenskapsåret, inkluderande antal styrelsesammanträden och respektive ledamots närvaro vid styrelsesammanträden,
- sammansättning, arbetsuppgifter och beslutanderätt för eventuella styrelseutskott och respektive ledamots närvaro vid utskottens sammanträden,

- för verkställande direktören,
 - ålder samt huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet,
 - väsentliga uppdrag utanför bolaget, och
 - eget eller närstående fysisk eller juridisk persons innehav av aktier och andra finansiella instrument i bolaget samt väsentliga aktieinnehav och delägarskap i företag som bolaget har betydande affärsförbindelser med, samt
- eventuella överträdelse under det senaste räkenskapsåret av regelverket vid den börs bolagets aktier är upptagna till handel vid eller av god sed på aktiemarknaden enligt beslut av respektive börs disciplinnämnd eller uttalande av Aktiemarknadsnämnden.

10.3 Bolaget ska på sin webbplats ha en särskild avdelning för bolagsstyrningsfrågor där de senaste tre årens bolagsstyrningsrapporter, tillsammans med den del av revisionsberättelsen som behandlar bolagsstyrningsrapporten alternativt revisorns skriftliga yttrande över bolagsstyrningsrapporten,²⁰ ska finnas tillgängliga.

På avdelningen för bolagsstyrningsfrågor ska gällande bolagsordning finnas tillgänglig tillsammans med den information som enligt Koden ska lämnas eller finnas tillgänglig på webbplatsen.²¹ Vidare ska aktuell²² information i följande avseenden lämnas:

- uppgift om styrelseledamöter, verkställande direktör och revisor, samt
- en redogörelse för bolagets system för rörliga ersättningar till ledande befattningshavare samt för vart och ett av samtliga utestående aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram.

På avdelningen för bolagsstyrningsfrågor ska dessutom styrelsen, senast två veckor före årsstämman, lämna en redovisning av resultatet av den utvärdering som skett enligt 9.1 andra och tredje punkterna.

18 Krav på att upprätta en bolagsstyrningsrapport finns i 6 kap. 6–9 §§ årsredovisningslagen (1995:1554).

19 Krav på bolagsstyrningsrapportens innehåll finns i 6 kap. 6 § årsredovisningslagen (1995:1554).

20 Krav på revisorsgranskning av bolagsstyrningsrapporten om den ingår i förvaltningsberättelsen eller av de uppgifter som annars lämnas i bolagets eller koncernens förvaltningsberättelse finns i 9 kap. 31 § aktiebolagslagen (2005:551). Krav på revisorsgranskning om bolagsstyrningsrapporten upprättas som en från årsredovisningen skild handling finns i 6 kap. 9 § årsredovisningslagen (1995:1554).

21 Se 1.1, 1.7, 2.5 och 2.6.

22 Med aktuell avses att informationen ska uppdateras inom sju dagar efter att den förändrats eller förändringen blivit känd för bolaget.

