





# Förord



De statliga bolagen är hela svenska folkets egendom. Det finns höga och berättigade förväntningar på att de statliga bolagen ska ta en ledande roll på viktiga områden. Därför bedriver regeringen en framåtsyftande ägarpolitik.

Under senare tid har nya steg tagits på flera områden. Styrelsernas sammansättning har blivit bredare och kompe-

tensen har höjts. Företagens redovisning sker tidigare och är mer fullständig. Ersättningsvillkor för ledande befattningshavare har stramats upp. Regeringens ägarpolitik har genomslag även i övriga näringslivet. Kravet på att bolagsstyrelserna ska ha minst 40 procent kvinnor manar till efterföljd.

Regeringens Förtroendekommission har utarbetat en uppförandekod för det svenska näringslivet. Kodens principer och innehåll överensstämmer väl med det synsätt som präglar regeringens ägarpolitik. Koden införlivas nu i ägarstyrningens ramverk.

Detta särtryck innehåller de delar ur verksamhetsberättelsen för företag med statligt ägande som innehåller riktlinjer och policies. Målgruppen är både en intresserad allmänhet och styrelser och ledningar i statliga företag. Denna skrift syftar till att förtydliga hur de statliga företagen kan bidra till omställningen och utvecklingen av Sverige.

Stockholm i maj 2005

Thomas Östros  
Näringsminister

## En långsiktig och aktiv ägarförvaltning

Den svenska staten är Sveriges största företagsägare. Genom Regeringskansliet förvaltas 57 företag/koncerner och affärsverk, varav 43 ägs helt och 14 ägs tillsammans med andra. Totalt är cirka 200 000 personer anställda i dessa företag. Svenska staten är dessutom den störste ägaren på Stockholmsbörsen. Detta medför ett stort ansvar och ställer höga krav på en långsiktig och professionell förvaltning.

Regeringen har värdeskapande som övergripande mål. Företag med statligt ägande kan i princip delas in i två grupper; de som verkar under marknadsmässiga villkor och krav samt företag som främst har särskilda samhällsintressen att infria. I gruppen

företag med marknadsmässiga krav ingår även de börsnoterade bolag som staten har ett direkt ägande i. Näringsdepartementet bedömer att det sammanlagda värdet av de förvaltade bolagen uppgår till cirka 500 miljarder kr.

Staten äger företag aktiva i verksamheter som spänner från gruvindustri till opera och från fastigheter till spel. Flera av företagen har en stark marknadsposition inom viktiga sektorer, bland annat i fråga om infrastruktur av olika slag. Målet att skapa

Foto: ©Christina Ottosson/Kungliga Operan

Kungliga Operan är Sveriges nationalscen för opera och balett.



**BEMYNDIGANDEN**

Bolag	Nuvarande ägarandel, %	Bemyndigande att förändra ägande till	Beslut
AB Svensk Exportkredit	100	0	prop. 1995/96:141, bet.1995/96:NU26, rskr.1995/96:302
Nordea Bank AB	19,5	0	prop. 1991/92:69, bet. 1991/92:NU10, rskr. 1991/92:92
TeliaSonera AB	45,3	0	bet. 2000/01:NU11, rskr. 2000/01:272
OMX AB	6,9	0–100	
Green Cargo AB <sup>1)</sup>	100	0	prop. 2003/04:127, bet.2003/04:NU15

<sup>1)</sup>Gäller till och med 2005.

värde medför krav på långsiktighet, effektivitet, lönsamhet, utvecklingsförmåga samt ett miljömässigt och socialt ansvarstagande och därmed bidra till omställningen av Sverige.

Liksom alla företag på marknaden möter de statliga företagen en allt hårdare konkurrens och en omvärld i snabb förändring. Regeringens ägarförvaltning ska därför vara tydlig och öppen och anpassas till de ökade och förändrade krav som ställs.

## Regeringens uppdrag

Regeringen har i uppdrag att aktivt följa och förvalta statens tillgångar så att den långsiktiga värdeutvecklingen blir den bästa möjliga och – i de fall det är aktuellt – de särskilda samhällsintressena infrias. Ägarstyrning samt uppföljning och utvärdering av bolagen sker genom såväl styrelsearbete och dialog med styrelsens ordförande som genom ekonomiska analyser och branschanalyser. Även de bolag som har särskilda mål, förutom ekonomiskt värdeskapande, följs upp. Inom ägarförvaltningens uppdrag ryms även att utveckla och implementera regeringens ägarpolicy och de verktyg som står till ägarens disposition i samtliga företag med statligt ägande. Därtill redogör Regeringskansliet för förvaltningen av bolag med statligt ägande i sin årliga skrivelse till riksdagen som huvudsakligen består av verksamhetsberättelsen för företag med statligt ägande.

### REGERINGENS FÖRVALTNINGSMANDAT

Statens medel och dess övriga tillgångar står till regeringens disposition enligt 9 kap. 8 § regeringsformen. Enligt 9 kap. 9 § ska riksdagen fastställa grunderna – i den omfattning som behövs – för förvaltningen av statens egendom och förfogandet över

denna. Detta är ramen för det förvaltningsmandat regeringen har för förvaltningen av företag med statligt ägande. Uppdraget innebär att regeringen under vissa förutsättningar ska höra riksdagen vid väsentliga ändringar av företagets inriktning, nedgång i ägandet, kapitaltillskott, samt för försäljningar och köp av aktier. I lagen (1996:1059) om statsbudgeten anges att regeringen får sälja statens aktier i bolag där staten äger mindre än hälften av rösterna eller andelarna om inte riksdagen beslutat annat. Regeringen får däremot inte utan riksdagens godkännande minska statens ägarandel i företag där staten har hälften eller mer än hälften av rösterna för samtliga aktier eller andelar. Riksdagsbeslut krävs inte för utdelningar eftersom det ingår i den normala förvaltningen. Det krävs inte heller riksdagsbeslut avseende förvärv, avyttringar eller nedläggningar som företag genomför inom den verksamhetsinriktning som riksdagen beslutat. För en sammanställning över propositioner avseende de enskilda företagen se sid. 106 i Verksamhetsberättelsen för företag med statligt ägande 2004. Enligt 7 kap. 5 § regeringsformen har Statsministern givit näringsministern ansvaret i frågor som gäller statens företagsägande som ställer krav på en enhetlig ägarpolitik eller avser styrelsenomineringar.

### BEMYNDIGANDEN

Riksdagen har bemyndigat regeringen att utveckla ägandet i Nordea Bank AB, AB Svensk Exportkredit och TeliaSonera AB. Riksdagen har även bemyndigat regeringen att göra ägarförändringar, tillskjuta kapital eller vidta de åtgärder som i övrigt behövs för att genomföra en omstrukturering av Green Cargo AB. Riksdagen har också bemyndigat regeringen att avyttra hela eller delar av aktieinnehavet, eller att förvärva ytterligare aktier i OMX AB.

### KONSEKVENT OCH TYDLIG RAPPORTERING

Målet för Regeringskansliets rapportering om företagen med statligt ägande är att lämna en konsekvent och tydlig redogörelse som ger läsaren möjlighet att utvärdera hur förvaltningen av de statligt ägda företagen utvecklats. Ursprungligen beslutade riksdagen i februari 1982 att regeringen skulle lämna en årlig redogörelse för företag med statligt ägande. Sedan augusti 1999 ger dessutom Regeringskansliet ut en verksamhetsberättelse om företag med statligt ägande. Verksamhetsberättelsen riktar sig till allmänheten, media, fackföreningar och andra intressenter men ingår även som bilaga i regeringens skrivelse till riksdagen om företag med statligt ägande. För att åskådliggöra den samlade ekonomiska utvecklingen redovisas konsoliderade resultat- och balansräkningar sedan 2000. Från och med år 2000 publicerar Regeringskansliet fyra kvartalsrapporter per år. Arbetet med att säkerställa kvaliteten i den externa rapporteringen tillsammans med ambitionen att publicera rapporterna i närmare anslutning till rapportperiodens slut är prioriterade målsättningar. Målet är att skrivelsen för företag med statligt ägande ska lämnas till riksdagen vid en sådan tidpunkt att behandling av skrivelsen kan ske under vårriksdagen.

### Ramverk och verktyg

Beslut som rör bolagen följer förvaltningspraxis inom Regeringskansliet. Vid ärendehantering tillämpas bland annat regelverket för offentlighet och sekretess.

### SAMMA LAGSTIFTNING FÖR ALLA BOLAG

De statliga företagen lyder under samma lagar som privatägda bolag, som till exempel aktiebolagslagen (ABL), konkurrens-, bokförings- och insiderlagstiftningen.

Bolagens verksamhet styrs främst av riks-

dagsbeslut och ytterligare bestämmelser för verksamheten som kan finnas i lag och i avtal mellan staten och bolaget. Bolag verksamma inom en viss sektor lyder under särskild sektorslagsstiftning, till exempel postlagen och lagen om elektronisk kommunikation.

#### EG:S BESTÄMMELSER OM STATLIGT STÖD

Det finns vissa bestämmelser som tar sikte på kapitaltillskott och andra ekonomiska förmåner från staten. Reglerna gäller för allt stöd från staten till företag, statligt ägda liksom privata, och baserar sig på EG:s bestämmelser om statligt stöd. Dessa regler är särskilt viktiga då staten som aktieägare behöver lämna aktieägartillskott. Syftet med reglerna är att förhindra att en medlemsstat snedvrider konkurrensen genom stöd som stärker den inhemska industrins konkurrenskraft till nackdel för företag i annan medlemsstat. Vid insatser av ägarkapital i statliga företag som verkar på konkurrensutsatta marknader anger EG:s regelverk att den så kallade marknadsekonomiska investerarprincipen (Market Economy Investor Principle, MEIP) ska tillämpas. Normalt är MEIP uppfylld om det kapitaltillskott som lämnats görs på villkor och under förutsättningar som skulle ha accepterats även av en privat investerare. Om medlemsstaten vid tidpunkten för tillskottet därmed har anledning att tro att insatserna långsiktigt kan ge tillräckligt avkastning utgör det inte olagligt statsstöd.

#### REDOVISNING AV STATLIGA MEDEL

För företag som uppnår viss omsättning per år och som mottar statliga tillskott eller andra statliga förmåner gäller särskilda regler för redovisning för att EG-kommissionen ska kunna få insyn i finansiella förbindelser mellan bland annat staten och dess bolag. Öppen redovisning ska gälla vilka medel som tillförts och hur de används. Krav på särredovisning finns också för verksamhet som drivs av bland annat monopolbolag, eller andra företag i särställning, när bolaget även bedriver konkurrensutsatt verksamhet. Reglerna finns i det så kallade transparensdirektivet och har genomförts i svensk lagstiftning genom lagen om insyn i vissa finansiella förbindelser m.m. som kommer att träda i kraft den 1 augusti 2005 (prop. 2004/05:140).

#### EN FÖRBÄTTRAD KAPITALSTRUKTUR I STATLIGA BOLAG

Riksdagen ansåg i samband med behandlingen av 2003 års ekonomiska proposition att det fanns goda skäl att skapa en ordning som underlättar kapitalomstruktureringar i den statliga företagsfären genom att tillämpa specialdestination, som innebär att riksdagen bestämmer vad vinstmedlen ska användas till. Staten bör kunna agera på samma sätt som ett moderbolag som ger kapitaltillskott till vissa dotterbolag och finansiera det med medel från andra dotterbolag. I korthet innebär detta att det har inrättats ett konto i Riksgäldskontoret dit extra utdelningar om högst 5 000 Mkr kan föras från statliga bolag i syfte att användas för kapitalinsatser i statliga bolag till och med budgetåret 2005. Riksdagen beslutar för ett år i taget om hur stort belopp som ska tillföras kontot. Riksdagen beslutar även om kapitaltillskott i varje enskilt fall. Sammanlagt har 2 355 Mkr förts till och tagits i anspråk från det särskilda kontot under 2003 och 2004.

#### OFFENTLIGHET OCH SEKRETESS

Genom att de statligt ägda företagen förvaltas av Regeringskansliet, som är en statlig myndighet, kan en handling som förvaras och enligt särskilda regler anses inkommen till, eller upprättad där, vara allmän handling. Under vissa förutsättningar får uppgifterna i en allmän handling hållas hemliga. Uppgifterna får bland annat hållas hemliga för att skydda det allmännas eller en enskilds ekonomiska intressen. Det innebär att den som vill ta del av en handling kan begära att få tillgång till uppgifterna, men Regeringskansliet måste enligt sekretesslagen (1980:100) göra en skadeprövning innan handlingen kan lämnas ut. Uppgifterna kan bara lämnas ut om det kan ske utan skada för staten eller för det företag som uppgifterna rör. Vissa uppgifter kan vara mycket känsliga affärsuppgifter. Det skulle därför i vissa fall kunna skada bolagets verksamhet och värdena i bolaget, det vill säga statens och det allmännas egendom, om uppgifterna offentliggjordes.

#### INSIDERINFORMATION

I insiderstrafflagen (2000:1086) definieras insiderinformation som information om en icke offentliggjord eller inte allmänt känd

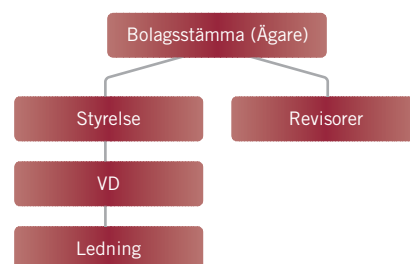
omständighet som är ägnad att väsentligt påverka kursen på finansiella instrument. Det finns ett förbud för alla, inte bara för personer i ledande ställning, att på värdepappersmarknaden handla med finansiella instrument på basis av information som inte är allmänt känd. Det är även förbjudet att röja insiderinformation. Personer som röjt eller handlat på grundval av insiderinformation kan dömas till böter och ända upp till två års fängelse. I lagen anges att anmälan om aktieinnehav eller förändring i aktieinnehav ska anmälas till Finansinspektionen inom fem dagar. Finansinspektionen för ett register över personer med insynsställning i noterade aktiebolag. Bolagen ska anmäla vilka personer som har insyn. Även Regeringskansliet anmäler personer med insyn till Finansinspektionen. Alla uppgifter som finns hos Finansinspektionen publiceras på insiderlistan på Finansinspektionens hemsida.

#### AKTIEBOLAGSLAGEN

Aktiebolagslagen (1975:1385) (ABL) ger ramen för företagen och i bolagsordningen anges bolagets allmänna inriktning. Bolagens uppdrag och verksamhet styrs främst av beslut av riksdagen, regleras i lag eller i avtal mellan bolaget och staten. Statliga aktiebolag lyder liksom privatägda bolag under ABL och det finns inte några särregler i ABL för statliga bolag, utom vad gäller insyn av Riksrevisionen.

Riksrevisionen kan inom ramen för effektivitetsrevision granska sådan verksamhet som staten bedriver i form av aktiebolag. Förutsättningen är att verksamheten är reglerad i lag eller i annan författning eller att staten har ett bestämmande inflytande över verksamheten. Riksrevisionen kan även förordna en eller flera revisorer att delta i den årliga revisionen.

#### AKTIEBOLAGS ORGANISATION – RAMVERK





Genom Öresundskonsortiet äger och förvaltar SVEDAB Öresundsbron och driver den fasta väg- och järnvägsförbindelsen mellan Malmö och Köpenhamn.

### SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

Den 16 december 2004 överlämnade den så kallade kodgruppen "Svensk kod för bolagsstyrning" (Koden) till Justitiedepartementet. Koden är framarbetad av en expertgrupp bestående av representanter från det svenska näringslivet. Koden behandlar det beslutssystem genom vilket ägarna direkt eller indirekt styr bolaget. Reglerna berör de enskilda bolagsorganans organisation och arbetsformer samt samspelet mellan dessa. Dessutom anges riktlinjer för bolagens rapportering. Koden ska tillämpas enligt principen "följ eller förklara". Detta innebär att det kan vara lika rätt att inte följa en regel om en förklaring lämnas till varför. Koden kommer att tillämpas av Stockholmsbörsen från den 1 juli 2005.

De principer som regeringen tillämpat i sin ägarpolicy överensstämmer i stor utsträckning med reglerna i Koden. Regeringens ambition är att agera på ett trovärdigt och förutsägbart sätt i ägarförvaltningen. Regeringen anser därför att Koden ska vara en del av regeringens ramverk för ägarförvaltningen.

Grundprincipen är att Koden kompletterar statens ägarpolitik. I vissa frågor har Regeringskansliet funnit skäl att komplettera eller uttolka Kodens regler. Det främsta skälet för detta är att Koden huvudsakligen riktas mot bolag med ett spritt ägande. Regeringskansliet utvärderar löpande regeringens ägarpolicy och tillämpningen av denna. I detta arbete kommer även den praktiska tillämpningen av Koden att utvärderas.

Det ankommer på företagen med statligt ägande att redogöra för hur man tillämpar kod och ägarpolitik. Mindre bolag kan komma att redogöra för detta på ett mer

övergripande sätt än vad som är lämpligt för ett större bolag.

### INTERNATIONELL SAMVERKAN

Sverige har aktivt deltagit i utvecklingen av OECD-riktlinjer för statligt ägande. OECD fastställde i slutet av april 2005 Guidelines on the Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Riktlinjerna, som bygger på OECD:s Principles of Corporate

Governance, är en samling riktlinjer för hur OECD-länderna bör förvalta sina statligt ägda företag. Riktlinjerna bygger i stor utsträckning på den svenska regeringens principer för ägarförvaltning. Intresset är stort i OECD-länderna och i många andra länder bl.a. i Ostasien och Latinamerika. Riktlinjerna finns på <http://www.oecd.org/dataoecd/46/51/34803211.pdf>



Fastighetsbolaget Jernhusen, som är ett dotterbolag i Swedcarrier-koncernen, tillgodoser resenärers behov av ändamålsenliga stationer och tågoperatörers behov av verkstäder.

#### RAMVERK FRÅN MAJ 2005

Statens  
ägarpolitik

Svensk kod för  
bolagsstyrning

Förvaltning skild  
från reglering

Lagstiftning  
ABL, konkurrens etc

Riksdagsbeslut

Regeringens  
förvaltningsmandat

**KÖNSFÖRDELNING<sup>1)</sup>**

Hel- och delägda företag	Kvinnor (K), st	Män (M), st	Totalt st	2005-05-13		2004-12-31		2003-12-31		2002-12-31		2001-12-31		2000-12-31	
				K, %	M, %	K, %	M, %	K, %	M, %	K, %	M, %	K, %	M, %	K, %	M, %
<b>Ledamöter utsedda av bolagsstämman</b>															
Ordförande	12	43	55	22	78	20	80	16	84	13	87	13	87	7	93
Vice ordförande	5	6	11	45	55	42	58	31	69	22	78	24	76	11	89
Övriga ordinarie ledamöter	149	184	322	44	56	43	57	45	55	43	57	43	57	36	64
Suppleanter	0	6	5	0	100	23	77	33	67	25	75	27	73	27	73
<b>Summa ledamöter utsedda av bolagsstämman</b>	<b>166</b>	<b>239</b>	<b>405</b>	<b>41</b>	<b>59</b>	<b>39</b>	<b>61</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>37</b>	<b>63</b>	<b>37</b>	<b>63</b>	<b>30</b>	<b>70</b>
<b>Arbetsgärrrepresentanter</b>															
Ordinarie	24	60	84	24	76	u.s.	u.s.	25	75	21	79	22	78	17	83
Suppleanter	8	43	52	15	85	u.s.	u.s.	21	79	23	77	22	78	28	72
<b>Helägda företag</b>															
Helägda företag	Kvinnor (K), st	Män (M), st	Totalt st	2005-05-13		2004-12-31		2003-12-31							
				K, %	M, %	K, %	M, %	K, %	M, %						
<b>Ledamöter utsedda av bolagsstämman</b>															
Ordförande	8	33	41	20	80	21	79	20	80						
Vice ordförande	4	3	7	57	43	50	50	27	73						
Övriga ordinarie ledamöter	120	136	256	46	54	45	55	46	54						
Suppleanter	0	4	4	0	100	27	73	33	67						
<b>Summa ledamöter utsedda av bolagsstämman</b>	<b>132</b>	<b>176</b>	<b>308</b>	<b>43</b>	<b>57</b>	<b>41</b>	<b>59</b>	<b>42</b>	<b>58</b>						

Regeringen eftersträvar jämn könsfördelning i styrelserna i företagen med statligt ägande. Ett delmål har till exempel varit att andelen kvinnor skulle vara minst 40 procent 2003. Detta mål hade uppnåtts per den 30 juni 2003. Per den 13 maj 2005 var andelen kvinnor 41 procent och andelen män 59 procent. I de av staten helägda företagen var andelen kvinnor 43 procent och andelen män 57 procent.

<sup>1)</sup> Från och med årsskiftet 2004/05 redovisas uppgifterna i tabellen för samtliga företag som ingår i skrivelsen för företag med statligt ägande, exklusive SAKAB där staten endast äger en aktie. Uppgifterna före årsskiftet 2004/05 avser företag där statens ägande översteg 20 procent.

## Statens ägarpolitik

Regeringen redogör i det följande för sin inställning i vissa viktiga principfrågor avseende förvaltningen av de statligt ägda företagen. Regeringen avser även att i samråd med övriga ägare verka för att dessa principer tillämpas i delägda företag.

### BOLAGSSTÄMMAN

Bolagsstämman är i första hand det högsta beslutande organet för aktieägarna men det finns inga hinder, om bolagsstämman medger det, att allmänheten erbjuds att närvara.

Förutom reglerna i ABL och Kodex gäller följande principer för bolagsstämmor i företag med statligt ägande:

Riksdagsledamöter har rätt att närvara vid bolagsstämmor i de företag där staten äger minst 50 procent av aktierna och som har fler än 50 anställda. Det är styrelsens ansvar att kallelse till bolagsstämman skickas till Riksdagens kammarskansli senast fyra veckor och tidigast sex veckor innan bolagsstämman. Riksdagsledamöters önskan att närvara på stämman ska anmälas till bolagets styrelse senast två veckor innan stämman.

De helägda statliga bolagen bör anordna någon form av arrangemang i samband med

bolagsstämman där även allmänheten bereds möjlighet att ställa frågor till företagsledningen. Formerna för bolagsstämmans praktiska genomförande är upp till företagets ledning och styrelse att besluta om.

Som ett led i regeringens ambition med snabbare rapportering önskar regeringen även se att de ordinarie bolagsstämmorna i företag med statligt ägande äger rum innan 30 april från och med 2006.

### NOMINERINGSPROCESSEN

Regeringens mål är att styrelserna ska ha hög kompetens som är väl anpassad till respektive företags verksamhet, situation och framtida utmaningar. Ledamöter ska alltid se till bolagets bästa. Regeringen förväntar sig att ledamöterna har hög integritet och motsvarar de krav på omdöme som förväntas av företrädare för staten.

### Styrelsens sammansättning

Varje nominering av styrelseledamot ska utgå från kompetensbehovet i respektive företags styrelse. Det är därför viktigt att styrelsens sammansättning är sådan att styrelsen alltid besitter sådan branschkunskap eller annat kunnande som är direkt relevant för bolaget även när företaget utvecklas och omvärlden

förändras. För att komma ifråga för en styrelseplats fordras en hög allmän kompetens inom antingen löpande affärsverksamhet, affärsutveckling, branschkunskap, finansiella frågor eller andra relevanta områden. Därutöver krävs en stark integritet och förmåga att se till bolagets bästa. Varje styrelseledamot ska ha kapacitet att göra självständiga bedömningar av företags verksamhet. Årligen utses cirka 40–60 nya styrelseledamöter av bolagsstämmorna i de statligt ägda företagen.

Sammansättningen av styrelserna ska också ske så att en balans uppnås avseende kompetens, bakgrund, ålder och kön. Ett delmål har till exempel varit att andelen kvinnor skulle vara minst 40 procent 2003. Detta mål hade uppnåtts per den 30 juni 2003. Vid årsskiftet 2004/05 var andelen kvinnor 39 (40) procent och andelen män 61 (60) procent. Per den 13 maj 2005 var andelen kvinnor 41 procent och andelen män 59 procent. I de av staten helägda företagen var andelen kvinnor 43 procent och andelen män 57 procent.

Tjänstemän inom Regeringskansliet är ofta ledamöter i bolagens styrelser. Denna representation i styrelsen innebär bland annat att statens krav på en god insyn i

verksamheten tillgodoses. Staten agerar i detta avseende på samma sätt som privata huvudägare till företag. Cirka 38 tjänstemän, varav cirka 13 kvinnor och cirka 25 män, i Regeringskansliet är ledamöter i de statligt ägda företagens styrelser.

För att uppnå effektiva styrelser bör dessa inte vara för stora. Antalet ledamöter bör normalt vara 6–8 stycken. Regeringens avsikt är att endast ha ordinarie ledamöter i styrelserna, om inte särskilda skäl kräver annat. År 2004 bestod styrelserna i företag med statligt ägande i snitt av 7,6 (7,6) ledamöter inklusive suppleanter. Styrelsernas storlek varierar från som minst 4 till som mest 11 ledamöter.

Styrelseledamöter ska som regel utses för ett år i taget. En ledamot bör inte ingå i en och samma styrelse längre tid än åtta år. Ledamöternas ålder bör inte överstiga 70 år. Medelåldern för ledamöterna är 50 (49) år för kvinnor och 55 (56) år för män. Kvinnor har arbetat i snitt i 3,2 (3,5) år i styrelsen och män i snitt i 4,6 (4,5) år.

### Val av styrelser

Valberedningen är i första hand ett organ för aktieägare att bereda beslut i tillsättningsfrågor. För de av staten helägda bolagen ersätter följande principer Kodens regler som berör beredning av beslut om tillsättning av styrelseledamöter och revisorer:

För de av staten helägda bolagen tillämpas enhetliga och gemensamma principer för en strukturerad nomineringsprocess. Syftet är att säkerställa en effektiv kompetensförsörjning till bolagens styrelser. Näringsministern har givits ett särskilt ansvar för styrelsenomineringar i samtliga statligt ägda bolag.

Nomineringsprocessen drivs och koordineras av enheten för statligt ägande inom Näringsdepartementet.

En arbetsgrupp analyserar kompetensbehovet utifrån respektive styrelses sammansättning samt bolags verksamhet och situation. Därefter fastställs eventuellt rekryteringsbehov och rekryteringsarbetet inleds. Urvalet av ledamöter kommer från en bred rekryteringsbas. Då processen avslutats ska gjorda nomineringar offentliggöras enligt Kodens riktlinjer.

Genom detta enhetliga och strukturerade arbetssätt tillförsäkras kvaliteten i hela nomineringsarbetet.

### Styrelsens arvoden

Styrelseledamöter uppbär ersättning för den arbetsinsats och det ansvar som uppdraget innebär. Styrelsens arvoden bestäms av bolagsstämman. Även arvoden till styrelseledamöter som arbetar i särskilt inrättade kommittéer under styrelsen ska bestämmas genom beslut på bolagsstämman. Arvoden i de statligt ägda företagen presenteras i verksamhetsberättelsen.

### Val av revisorer

Revisorernas uppdrag att oberoende granska styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning samt företagets årsredovisning och bokföring, är av central betydelse för staten som ägare. Ansvaret för val av revisorer för företag med statligt ägande ligger alltid hos ägaren. Det praktiska arbetet med upphandlingen hanteras av företagets ekonomiavdelning, en revisionskommitté eller annan lämplig funktion. Regeringskansliets förvaltare/handläggare följer dock alla

stegen i upphandlingsprocessen från upphandlingskriterier till urval och utvärdering. Det slutliga beslutet fattas av ägaren på bolagsstämman. Revisorer väljs enligt ABL på mandatperioder om fyra år. För det fall omval av revisorer övervägs utvärderas alltid revisorernas arbete. Löpande utvärderingar görs för att rätta till eventuella brister och för att förtydliga ägarens önskemål.

### STYRELSENS ANSVAR

Det är styrelsens och ledningens ansvar att de företag där staten har ägarintressen sköts föredömligt väl inom de ramar lagstiftningen ger och i enlighet med ägarnas långsiktiga intressen. I frågor som rör ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbar utveckling har alla företag ett stort ansvar att ta, inte minst företag med statligt ägande. Styrelserna bör således aktivt följa och rapportera om företagets insatser i dessa frågor.

Att företagen har en genomtänkt strategi för att hantera miljöhänsyn, sociala frågor, jämställdhet och etik är därför en viktig del i den statliga ägarpolitiken. Således kompletterar följande områden Kodens regler om styrelsens uppgift i de statligt ägda företagen.

### Etik- och förtroendefrågor viktiga

Alla styrelser bör besluta om att bolaget ska ha en väl förankrad och gemensam etikpolicy. Handlingsprogram bör finnas för hur den etiska policyn implementeras samt kommuniceras såväl externt och internt. Den externa rapporteringen ska öppet deklarera bolagets gemensamma etiska värdegrund. De statligt ägda bolagen bör bedriva ett aktivt arbete i dessa frågor såväl i de egna företagen som i sina respektive branschorganisationer.

### Miljöansvar

Det är styrelsens ansvar att säkerställa att företaget har en miljöpolicy samt att aktivt följa företagets insatser i frågor som rör ekologiskt hållbar utveckling.

Miljöfrågorna är av affärsmässig och strategisk betydelse. Företag med statligt ägande bör därför, i likhet med näringslivet i övrigt, sträva mot en ekologiskt hållbar utveckling och bidra till omställningen av Sverige och att de nationella miljömålen uppfylls. Företag med miljöpåverkan behöver bedriva ett

#### ARVODESÖVERSIKT REVISORER

Tkr	Revisionsintäkter	Övriga konsultintäkter	Totalt	Andel revision, %	Andel totala revisionsarvoden, %
BDO	11 000	6 000	17 000	65	7
Deloitte & Touche	6 947	5 714	12 661	55	5
Ernst & Young	33 483	46 342	79 825	42	31
KPMG	34 394	26 375	60 769	57	24
SET	3 515	0	3 515	100	1
Öhrlings PWC	58 015	23 598	81 613	71	32
Övriga	640	636	1 276	50	0
<b>Summa exkl. Riksrevisionen</b>	<b>147 994</b>	<b>108 665</b>	<b>256 659</b>	<b>58</b>	<b>100</b>
Riksrevisionen	7 220	31	7 251	100	

Sammanställningen, som omfattar 53 företag där statens ägarandel är större än 20 procent, visar att revisionsföretagens andel av intäkterna som avser revision ligger mellan 42 och 100 procent från dessa statligt ägda företag.



Vattenfall är ett av de statligt ägda företag som anslutit sig till Globalt Ansvar.

seriöst miljöarbete och ha en god miljökompetens för att undvika miljörelaterade risker och kostnader. Kostnaderna kan bestå, dels i höga åtgärds- eller saneringskostnader, dels av kostnader på grund av försämrat anseende hos leverantörer, kunder och allmänhet. I de företag som har en betydande direkt eller indirekt miljöpåverkan bör miljöledningssystem införas.

#### **Globalt Ansvar**

Genom Globalt Ansvar (se [www.ud.se/ga](http://www.ud.se/ga)) uppmuntrar regeringen svenska företag att uppträda i enlighet med grundläggande internationella normer kring mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljöhänsyn och bekämpning av korruption. Dessa finns formulerade till företag i OECD:s riktlinjer för multinationella företag och de tio principerna i FN:s Global Compact och bör utgöra utgångspunkter för företagens arbete

med "Corporate Social Responsibility" (CSR) – företagens sociala ansvar. Riktlinjerna ger ett utmärkt stöd för såväl privat ägda företag som statligt ägda företag. Företag som har verksamhet och/eller upphandling i länder som brister i efterlevnad av grundläggande internationella ramverk avseende mänskliga rättigheter, grundläggande arbetsvillkor, miljöhänsyn samt bekämpning av korruption bör utveckla en egen uppförandekod.

Det är regeringens ambition att fler företag, inte minst de statligt ägda företagen, aktivt redovisar sitt sociala och miljömässiga engagemang genom att ansluta sig till Globalt Ansvar.

#### **Föredöme i jämställdhetsarbetet**

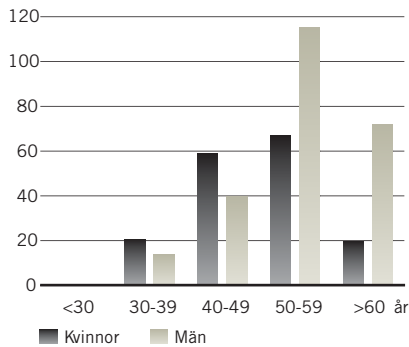
De statligt ägda företagens ledningar och styrelser bör vara ett föredöme i jämställdhetsarbetet. Regeringen ser det som en fort-

löpande och angelägen uppgift att ta till vara den kompetens och erfarenhet som både kvinnor och män representerar, inte minst genom tillsättningar på chefsnivå.

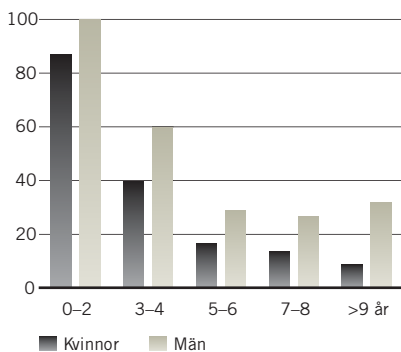
#### **Mångfald viktig**

Regeringen anser att arbetet med mångfald är viktigt och förutsätter att företagen med statligt ägande beaktar detta i bland annat 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. Exempelvis bör handlingsplaner upprättas som verktyg för att genom en breddad rekryteringsbas bättre ta tillvara det humankapital som finns och undanröja hinder för att människor ska kunna bidra till tillväxt och utveckling.

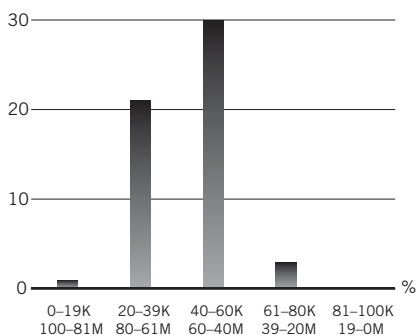
### ÅLDERSFÖRDELNING I STYRELSE PER KÖN, Antal <sup>1)</sup>



### LEDAMÖTER PER TIDSPERIOD I STYRELSEN PER KÖN, Antal <sup>1)</sup>



### FÖRETAG PER KÖNSFÖRDELNING 2004, Antal



I 30 av de 55 bolag är könsfördelningen i styrelserna 40–60 procent kvinnor respektive män. I ett företag, SVEDAB, består styrelsen till 100 procent av män. I detta bolag utser regeringen endast ordförande. Akademiska Hus är den styrelse som har lägst andel män och högst andel kvinnor (29 procent män och 71 procent kvinnor).

<sup>1)</sup> Baserat på antal uppdrag tillsatta av bolagsstämman. Innefattar även bolag där staten äger mindre än 20 procent.

### KÖNSFÖRDELNING VD OCH LEDNINGSGRUPP

	Kvinnor (K)	Män (M)	Totalt	2004-12-31		2003-12-31	
				K, %	M, %	K, %	M, %
VD/GD	7	43	50	14	86	14	86
Ledningsgrupp	71	240	311	23	77	26	74

### ANTAL BOLAG SOM HAR ETIKPOLICY, MILJÖPOLICY, OCH BEDRIVER MÅNGFALDSARBETE <sup>1)</sup>

	Andel ja av antal företag		Andel ja av antal företag	Andel ja av totala tillgångar	Andel ja av totala tillgångar
	Ja	Nej			
<b>Antal bolag som har etikpolicy</b>					
Etikpolicy	34	17	67	46	95
Andelen företag som har en etikpolicy har ökat från 46 till 67 procent.					
<b>Antal bolag som har miljöpolicy</b>					
Miljöpolicy	42	9	82	73	99
– varav antagen av styrelsen	24	18	57	61	68
Ställer miljökrav på leverantörer	35	16	69	68	96
Miljöutbildar de anställda	29	22	57	56	82
Har ett miljöledningssystem	29	22	57	42	79

En genomgång av de statligt ägda företagen visar att 42 (38) företag och 99 (95) procent av de totala tillgångarna omfattas av miljöpolicy. 57 procent av företagens miljöpolicies har varit föremål för styrelsens beslut.

	Andel ja av antal företag		Andel ja av antal företag	Andel ja av totalt antal anställda	Andel ja av totalt antal anställda
	Ja	Nej			
<b>Antal bolag som har mångfaldsarbete</b>					
Aktivt mångfaldsarbete	36	15	71	75	98

### EFTERLEVAD RIKTLINJER ANSTÄLLNINGSVILLKOR

	Ja	Nej	Andel ja av antal företag	Andel ja av antal
Efterlevnad riktlinjer från 1996*	28	0	100	–
Efterlevnad riktlinjer från 2003**	9	0	100	–
Särredovisning av ledningens ersättningar i ÅR	23	6	79 ***	71

\* Avser ersättningsprinciper VD:ar i av staten helägda företag med anställd VD (exklusive affärsverk och avvecklingsbolag) anställda före 2003-10-09.

\*\* Avser ersättningsprinciper för VD:ar i av staten helägda företag med anställd VD (exklusive affärsverk och avvecklingsbolag) anställda efter 2003-10-09.

\*\*\* Avser helägda bolag som lämnat årsredovisning per 15 april 2005.

### Bolag som har anslutit sig till globalt ansvar

Akademiska Hus  
Apoteket  
Lernia  
OMX  
V&S Vin & Sprit  
Vattenfall

### Bolag som har öppen bolagsstämma 2005

Akademiska Hus  
ALMI Företagspartner  
Apoteket  
Lernia  
LKAB  
Posten  
Svenska rymdbolaget  
Samhall  
SBAB  
SP, Sveriges Provnings- och  
forskningsinstitut  
Sveaskog  
Systembolaget  
Teracom  
Specialfastigheter  
Svensk bilprovning  
Vasakronan  
Vasallen  
Vattenfall  
V&S Vin och Sprit

### UTVECKLING SJUKFRÅNVARO <sup>2)</sup>

Sjukfrånvaro %	Kvinnor, antal företag 2004	Kvinnor, antal företag 2003	Män, antal företag 2004	Män, antal företag 2003	Totalt, antal företag 2004	Totalt, antal företag 2003
0–2,9	8	6	14	11	11	11
3,0–4,9	7	8	13	14	12	13
5,0–6,9	10	9	7	5	11	8
7,0–8,9	6	6	2	3	2	3
>9,0	7	6	2	2	4	3

23 företag har en total sjukfrånvaro under 5 procent. Fler statliga företag redovisar en högre sjukfrånvaro för kvinnor än för män. Enligt SCB var den totala sjukfrånvaron under fjärde kvartalet 2004 4,5 procent. 24 företag minskade sin totala sjukfrånvaro under 2004.

<sup>1)</sup> Utvärderingen omfattar företag där statens ägarandel är större än 20 procent.

<sup>2)</sup> Utvärderingen omfattar företag där statens ägarandel är större än 20 procent och som har över 10 anställda.

### Friskare arbetsplatser

Alla företag och arbetsplatser har en viktig roll i arbetet med att öka hälsan i arbetslivet. Det är regeringens förhoppning att de statligt ägda företagen kan bli föredömen när det gäller att reducera sjukfrånvaron. I regeringsförklaringen 2002 fastställde regeringen målet om att halvera antalet sjukdagar fram till år 2008. Strategier för att skapa arbetsplatser där människor kan arbeta och samtidigt må bra är en viktig fråga för företagsledningarna. Det är en fråga som även bör föras in i styrelserummen på samma sätt som andra frågor av strategisk natur.

### Extern rapportering

Att statligt ägda företag har en öppen och professionell informationsgivning är en

demokratifråga eftersom företagen ytterst ägs av svenska folket. Regeringen anser därför att dessa företag ska vara minst lika genomlysta som börsnoterade företag.

Regeringen beslutade den 21 mars 2002 om riktlinjer för extern ekonomisk rapportering.

Det är styrelsernas ansvar att tillse att företagen, utöver gällande redovisningslagstiftning och god redovisningssed, presenterar årsredovisning, delårsrapporter och bokslutskommuniké, i tillämpliga delar, enligt de rekommendationer som anges i Stockholmsbörsens noteringsavtal med bilagor. Det finns en uttalad ambition att de statligt ägda bolagen ska lämna bokslutskommuniké senast den 31 januari varje år från och med 2004 års bokslut. Ur ägarens

synvinkel är företagets rapportering av speciell vikt eftersom den är ett viktigt styrinstrument i den kontinuerliga uppföljningen och utvärderingen av företaget. I årsredovisningen ska styrelsen redogöra för tillämpningen av regeringens ägaranvisningar i enlighet med regeringens ägarpolitik. Eventuella avvikelser ska förklaras.

Regeringen ser dessutom positivt på att vissa företag, som till exempel Green Cargo, har kompletterat sin normala externa rapportering med rapportering enligt Global Reporting Initiative (GRI).

### Revisionsutskott

Koden anger att ett revisionsutskott ska inrättas. Regeringen anser att det är varje styrelses ansvar att bedöma behovet av att



Sveaskog bedriver ett miljöinriktat skogsbruk och har bland annat bildat 34 ekoparker.

inrätta ett sådant utskott. I de fall ett utskott inrättas ska Kodens principer vara vägledande för dess arbete.

#### BOLAGSLEDNING

Koden lämnar en möjlighet för att en person från företagsledningen är ledamot av styrelsen.

En av styrelsens viktigaste uppgifter är att tillsätta och entlediga VD. För att

särskilja mellan styrelsens och VD:s roll anser regeringen att VD inte ska vara ledamot i styrelsen och regeringen väljer därför inte in nytillsatta verkställande direktörer i styrelsen.

#### Ersättning till bolagsledningen

Regeringen beslutade senast den 9 oktober 2003 om ändrade riktlinjer för anställningsvillkor och incitamentsprogram. Koden anger

att ägarna via bolagsstämman ska besluta om styrelsens förslag om principer för ersättningar till ledande befattningshavare. En förutsättning för att staten som ägare ska fatta beslut i enlighet med styrelsens förslag är att förslaget ligger inom ramen för regeringens riktlinjer. Beträffande delägda och börsnoterade bolag kommer staten som ägare att i dialog med övriga stora delägare verka för att riktlinjerna beaktas.

#### EKONOMISKA RAPPORTER PUBLICERADE PÅ HEMSIDAN <sup>1)</sup>

	Ja	Nej	% ja av antal 2004	% ja av antal 2003	Publiceringsdag medel- antal dagar efter rapport- periodens slut, 2004	Publiceringsdag medel- antal dagar efter rapport- periodens slut, 2003
Delårsrapport januari–mars 2004	34	17	67	49	33	37
Delårsrapport januari–juni 2004	36	15	71	57	53	53
Delårsrapport januari–september 2004	34	17	67	53	32	37
Bokslutskommuniké januari–december 2004	27	24	53	37	39	52
Årsredovisning 2003	44	7	86	82	e.t.	e.t.
Årsredovisning 2004	39	12	76	e.t.	e.t.	e.t.

15 företag publicerade sina respektive bokslutskommunikéer i januari. Mellan 27 och 36 företag lämnade delårsrapport inom två månader från rapportperiodens utgång.

<sup>1)</sup> Efter en genomgång av företagens hemsidor 2005-05-02.

Lernia är Sveriges största företag inom kompetensförsörjning och finns representerat i hela Sverige.



Regeringens övergripande inställning är att:

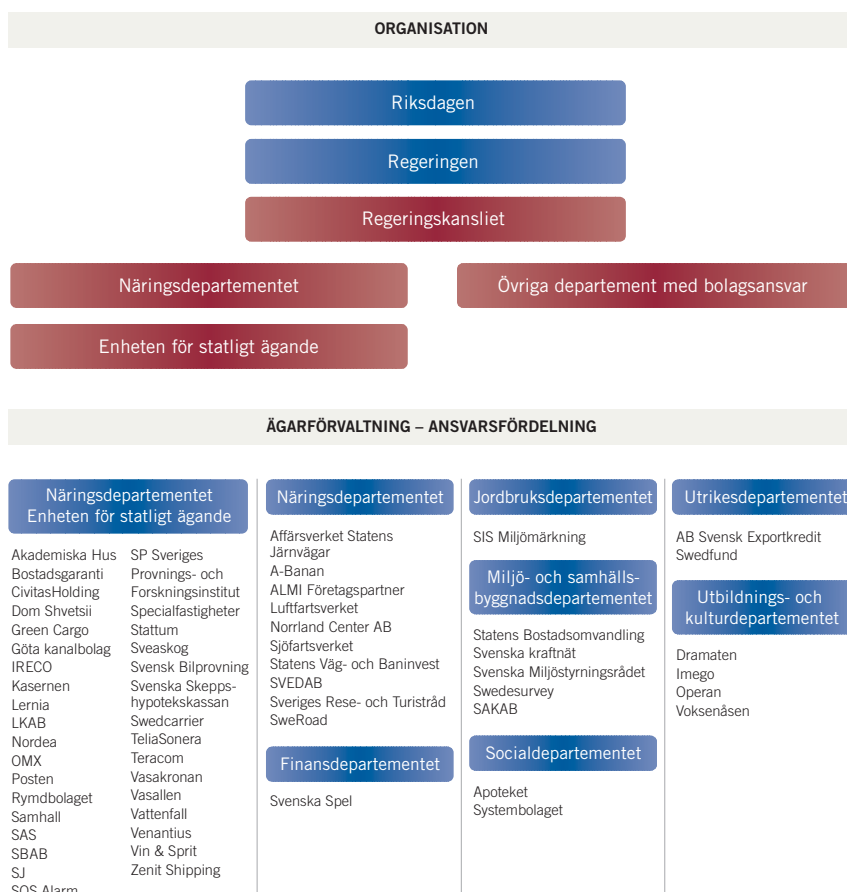
- löner och övriga förmåner till personer i företagsledande och därmed jämförig ställning i statliga företag ska vara konkurrenskraftiga men inte löneledande i förhållande till jämförbara företag,
- fasta löner och avgiftsbestämda pensionslösningar förordas,
- i de särskilda fall incitamentsprogram föreslås bör programmet omfatta all anställd personal i företaget utom koncernchefen/verkställande direktören och det ska finnas en direkt koppling mellan de mål som ska ligga till grund för belöningen i incitamentsprogrammet och företagets övergripande verksamhetsmål. Vid programmets utformning ska beaktas att yttre faktorer inte ska påverka belöningen. Belöningen ska präglas av rimlighet. Incitamentsprogram belöningar ska inte utfalla till ett högre belopp till individen än motsvarande två månadslöner. Regeringen jämställer rörliga lönedelar och bonus med incitamentsprogram. Detta inbegriper dock ej sedvanlig provisionsbaserad lön. Fullständig riktlinje redovisas i särtrycket av Statens ägarpolitik 2005.

#### Ersättningsutskott

Koden anger att ett ersättningsutskott ska inrättas. Regeringen anser att det är varje styrelses ansvar att bedöma behovet av att inrätta ett sådant utskott. I de fall ett utskott inrättas ska kodens principer vara vägledande för dess arbete.

## Organisation

Regeringen har från och med årsskiftet 2002/03 samlat resurser och kompetens för förvaltningen av det statliga ägandet inom en särskild enhet på Näringsdepartementet. Detta har givit bättre förutsättningar för att bedriva en enhetlig ägarpolitik med tydliga mål och riktlinjer för bolagen. Näringsdepartementets enhet för statligt ägande ansvarar för merparten av de statligt ägda företag som förvaltas av Regeringskansliet. Sammantaget förvaltar Näringsdepartementet 40 företag, 2 affärsverk samt 3 avvecklingsföretag. För 15 företag ligger ansvaret för förvaltningen på andra departement. Dessa bolag förvaltas av Finansdepartementet, Jordbruksdepartementet, Miljö- och samhällsbyggnadsdepartementet, Social-



departementet, Utbildnings- och kulturdepartementet samt Utrikesdepartementet. Näringsministern är ansvarig för samtliga av Regeringskansliet förvaldade bolag i sådana frågor som ställer krav på enhetlig ägarpolitik eller avser styrelsenomineringar. Tjänstemän från Regeringskansliet är ofta ledamöter i bolagens styrelser. Direkt representation i styrelsen innebär bland annat att statens krav på en god insyn i verksamheten tillgodoses. Under 2004 var cirka 38 tjänstemän, varav cirka 13 kvinnor och cirka 25 män, i Regeringskansliet ledamöter i de statligt ägda företagens styrelser.

#### FÖRVALTNINGSKOSTNADER

Statens förvaltningskostnad för företag med statligt ägande under 2004 uppgick till 31,0 (36,2) Mkr, varav 16,4 (18,8) Mkr avsåg externt köpta tjänster. Sammantaget motsvarar den totala förvaltningskostnaden cirka 0,0006 (0,0097) procent av värdet på den statliga företagsfären som bedöms vara värd

500 miljarder kr. Det beräknade värdet varierar och beror på vilka antaganden som görs för respektive bolag. De interna kostnaderna för Näringsdepartementets enhet för statligt ägande omfattar löpande kostnader som till exempel löner, resor och kontorsmaterial. Köpta tjänster innefattar främst arvoden inom finansiell, ekonomisk och juridisk rådgivning samt framställandet av verksamhetsberättelser och kvartalsrapporter för företag med statligt ägande. De interna förvaltningskostnaderna för bolag som förvaltas på andra departement redovisas inte här då de främst består av löne-kostnader som även hänförs till respektive departements övriga arbetsuppgifter.

# Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare

Riktlinjer rörande anställningsvillkor för personer i företagsledande ställning, samt för incitamentsprogram för anställda, i statliga företag (2003-10-09).

Riktlinjerna ersätter tidigare riktlinjer rörande anställningsvillkor för personer i företagsledande ställning i statliga bolag (1996-12-05) samt riktlinjer för incitamentsprogram för anställda i statliga bolag (1999-11-25). Riktlinjerna avser företag som är helägda av staten. I företag där staten är delägare bör riktlinjerna enligt regeringsbeslutet så långt möjligt tillämpas efter en dialog med övriga aktieägare.

## Anställningsvillkor för personer i företagsledande ställning

Företagets styrelse, i sin helhet, har ansvaret för anställning av verkställande direktören och beslutar om anställningsvillkoren. Styrelsen ska därvid beakta om villkoren överensstämmer med de av regeringen beslutade riktlinjerna. Det ankommer på styrelsen och verkställande direktören att säkerställa att regeringens riktlinjer för anställningsvillkor även tillämpas för andra personer i företagsledande och därmed jämförlig ställning (se definition sid. 15) i statliga företag och dess dotterbolag.

Löner och övriga förmåner till personer i företagsledande och därmed jämförlig ställning i statliga företag ska vara konkurrenskraftiga men inte löneledande i förhållande till jämförbara företag.

Företagens styrelser ska vid beslut om anställningsvillkor ta ställning till företagsledarens totala ersättning inklusive pensionsvillkor och övriga förmåner. Tjänstebostad bör inte ingå som anställningsförmån. Om incitamentsprogram finns ska koncernchefen/verkställande direktören inte omfattas av programmet.

### PENSIONS-VILLKOR

Pensionsvillkoren ska ses som en del i de samlade anställningsvillkoren. Pensionsvillkoren ska ställas i relation till lön och övriga förmåner. Styrelsens beslut om villkor för

och avsättning till pension till företagsledaren ska grundas på beräkningar om sannolik och maximal kostnad för företaget. Regeringen förordar avgiftsbestämda pensionslösningar.

Pensionsvillkoren ska ha som utgångspunkt en pensionsålder i intervallet 62–65 år. En lägre pensionsålder än 65 år ska motsvaras av en lägre pensionsnivå. Viktigast är att se till de totala pensionskostnaderna.

### AVGIFTSBESTÄMDA PENSIONER

Regeringen förordar avgiftsbestämda pensionslösningar. Avgiften ska stå i rimlig proportion till den fasta grundlönen. Avgiften bör inte överstiga 30 procent av den fasta lönen. Pensionsvillkoren ska ses som en del i de samlade villkoren.

### FÖRMÅNSBESTÄMDA PENSIONER

I de särskilda fall när styrelsen ändå avtalar om förmånsbestämd pension ska i avtalet finnas en begränsningsregel om hur stor den framtida pensionen kan bli. Ålderspension på lönedelar över 20 inkomstbasbelopp bör uppgå till högst 32,5 procent.

Avsättning till företagsledarens pension ska göras under den tid företagsledaren är verksam i företaget. Av avtalet om pension ska framgå tydliga bestämmelser om intjänandetid samt på vilken ersättning den slutliga pensionen ska beräknas.

Förmånsbestämd pension ska normalt intjänas enligt de regler som gäller för den tillämpliga kollektiva pensionsplanen. Vid annan pensionsplan intjänas pensionen linjärt från den tidpunkt VD-avtalet träffas. Även pensionsförmåner som utgör tillägg till en kollektiv pensionsplan ska intjänas linjärt.

Pensionen ska beräknas på den genomsnittliga fasta lönen under de senaste fem åren före företagsledarens avgång. Om incitamentsprogram finns ska dessa ersättningar inte ingå i beräkningsunderlaget. Om en kollektiv pensionsplan tillämpas ska istället dess regler gälla inom de inkomstnivåer som täcks av planen.

Avtalet om pension ska även innehålla tydliga samordningsbestämmelser avseende andra inkomster och pensioner.

I avtal om pension ska sjukförsäkringskydd och nivå på efterlevandeskydd tydligt regleras. Det är lämpligt att tillämpa ITP-planens bestämmelser vid reglering av dessa förmåner.

### UPPSÄGNINGSTID OCH AVGÅNGSVEDERLAG

Vid uppsägning från företaget ska uppsägningstiden inte överstiga sex månader. Vid uppsägning från företagets sida kan avgångsvederlag utgå. Avgångsvederlaget ska garantera företagsledaren trygghet under en övergångsperiod. Det får motsvara högst 18 månadslöner exklusive uppsägningstid. Denna ersättning ska utbetalas månadsvis och grundas på den fasta månadslönen exklusive förmåner. Vid ny anställning eller inkomst från annan förvärvsverksamhet ska avgångsersättningen reduceras med belopp motsvarande ny inkomst under 24-månadersperioden.

Vid uppsägning från den anställdes sida ska inget avgångsvederlag utgå.

Vidare bör avtalet om avgångsvederlag innehålla bestämmelser som gör det möjligt att – tills rättslig prövning skett eller överenskommen träffats – helt eller delvis hålla inne avgångsersättning, om det före eller under vederlagsperioden upptäcks oegentligheter eller försummelser som kan leda till ansvar för brott eller till skadeståndsskyldighet.

### STYRELSENS ARVODEN

Ägaren tillsätter styrelse och beslutar om arvoden till styrelsens ledamöter på bolagsstämman. Även arvoden till styrelseledamöter som arbetar i särskilt inrättade kommittéer under styrelsen ska bestämmas av ägaren genom beslut på bolagsstämma.

Personer i företagsledande eller därmed jämförlig ställning ska inte uppbära arvode för styrelseuppdrag i företaget eller andra företag inom koncernen.

## REDOVISNING – ÅRSREDOVISNING

För koncernchef samt verkställande direktör (specificerat per person) samt för ledningsgruppen i övrigt ska i årsredovisningen lämnas uppgift enligt följande.

- a) Specifikation och summan av samtliga ersättningar; lön, pensionskostnad samt övriga förmåner för respektive funktion.
- b) Villkoren i avtal om pension.
- c) Villkoren i avtal om avgångsvederlag.

Om företaget ingår i en koncern ska uppgifterna avse förmåner från samtliga koncernföretag.

För styrelsens ledamöter ska redovisas arvode för ordförande, vice ordförande och ledamot. Dessutom ska särskilt redovisas om ersättning till dessa utgår utöver vad bolagsstämman beslutat om till följd av uppdrag eller anställning i företaget eller annat koncernföretag.

## BOLAGSSTÄMMA

Styrelsen ska på bolagsstämman redovisa och motivera den totala ersättningen till verkställande direktören.

## SKILJEKLAUSUL

Företagets anställningsavtal med företagsledare ska innehålla en klausul om att tvister i anledning av avtalet avgörs enligt lagen (1999:416) om skiljeförfarande.

## Incitamentsprogram för anställda

I de allra flesta fall bör statligt ägda företag undvika incitamentsprogram. Det förhållandet att regeringen beslutat om riktlinjer för incitamentsprogram ska alltså inte uppfattas som att regeringen rekommenderar sådana program i företag som helt eller delvis ägs av staten.

Det ankommer på bolagets styrelse att säkerställa att – om ett incitamentsprogram införs – regeringens riktlinjer för incitaments-

## DEFINITIONER

Med **personer i företagsledande och därmed jämförlig ställning** avses verkställande direktör, ställföreträdare för verkställande direktör och, i större företag, direktionsmedlem och personer med självständig ställning som chef för en större gren av företagets verksamhet [jämför 1 § lagen (1982:80) om anställningsskydd].

Anställningsvillkor som regleras av SFS 2003:55, SFS 2003:56 omfattas inte av dessa riktlinjer.

Med **förmånsbestämd pension** avses att pensionens storlek är bestämd som en viss procent av lönen. Pensionspremierna ändras därför mellan åren när lönen ändras för att den kommande pensionen ska kunna betalas ut enligt den nivå som är bestämd.

Med **avgiftsbestämd** (premiebestämd) pension avses att pensionspremien är bestämd och att man inte i förväg vet hur stor pensionen blir. Storleken avgörs bl. a. av hur stora premierna är och vilken avkastning dessa ger.

Ett **incitamentsprogram** är ett system för belöning av personers arbetsinsats där belöningen är beroende av att arbetstagarens arbetsinsats höjer värdet i företaget. I dessa riktlinjer jämföras regeringens rörlig lönedel och bonus med incitamentsprogram. Detta ska dock inte jämföras med sedvanlig provisionsbaserad lön.

program för anställda i statliga företag följs.

Följande principer ska vara vägledande i de särskilda fall incitamentsprogram införs;

- Ett incitamentsprogram bör omfatta all anställd personal i företaget utom koncernchefen/verkställande direktören.
- Särskilda incitamentsprogram som enbart riktas till personer i företagsledande ställning ska inte införas.
- Det ska finnas en direkt koppling mellan de mål som ska ligga till grund för belöningen i incitamentsprogrammet och företagets övergripande verksamhetsmål. Företaget ska ha en väl fungerande verksamhetsstyrning som incitamentsprogrammet kopplas till. Incitamentsprogrammets mål ska vara objektiva, definierbara och mätbara på både kort och lång sikt. Belöningen kan – beroende av företagets verksamhet – vara kopplad till såväl kvantitativa som kvalitativa mål.
- Det ska finnas ett tydligt samband mellan incitamentsprogrammets mål och den anställdes arbetsinsats. Vid programmets utformning ska beaktas att yttre faktorer, t.ex. allmänna förändringar av börskurser,

råvaru- och fastighetspriser, ränta samt valutakurser, inte ska påverka belöningen. Företagsspecifika eller individuella förändringar kan däremot inverka på belöningen.

- Belöningen ska präglas av rimlighet. Belöningen ska även stå i rimlig balans med företagets resultat. Belöning ska ej utgå för det år företaget redovisar förlust. Incitamentsprogrammets belöningar ska inte utfalla till ett högre belopp till individen än motsvarande två månadslöner.
- Det ska klargöras vilka regler som gäller för att erhålla belöning vid olika anställningsformer. Vidare ska det regleras hur nyanställda ska introduceras i programmet och hur belöningen ska beräknas i samband med anställningens upphörande.
- Incitamentsprogrammet ska tidsbegränsas för att kunna revideras eller avskaffas om förutsättningarna ändras.
- Företagets årsredovisning ska innehålla alla väsentliga uppgifter om incitamentsprogrammet.

# Riktlinjer för extern ekonomisk rapportering

Regeringen beslutade den 21 mars 2002 om nedanstående riktlinjer för den externa ekonomiska rapporteringen för företag med statligt ägande.

Riktlinjerna avser företag som är helägda av staten. I företag där staten är delägare bör riktlinjerna enligt regeringsbeslutet så långt möjligt tillämpas efter en dialog med övriga aktieägare.

## SYFTE

Företag med statligt ägande ägs ytterst av svenska folket och har därmed ett stort allmänintresse. Företagen ska därför vara minst lika genomlysta som noterade företag.

Riktlinjerna anger en miniminivå för den externa rapporteringen i företag med statligt ägande och riktar sig i huvudsak till helägda icke noterade företag. Detta då de noterade företagen redan har krav på sig att följa Stockholmsbörsens noteringsavtal. Kravet på genomlysning och hög kvalitet på rapporteringen kan också ställas i relation till företagets relativa storlek samt ställning på marknaden. Små företag även benämnda 10/24-företag\* kan undantas från dessa riktlinjer.

## ANSVARSFÖRHÅLLANDEN

Det ankommer på företagets styrelser att tillse att företagets kvartalsrapporter och årsredovisningar uppfyller riktlinjerna snarast dock senast den 1 januari 2003.

## PRINCIPER FÖR EXTERN RAPPORTERING

Riktlinjerna ska ses som ett komplement till gällande redovisningslagstiftning och god redovisningssed.

Den miljörelaterade informationen bör integreras med övrig redovisning.

Utöver gällande redovisningslagstiftning och god redovisningssed ska årsredovisning, delårsrapporter och bokslutskommuniké presenteras, i tillämpliga delar, enligt de rekommendationer som anges i Stockholmsbörsens noteringsavtal med bilagor.

## UTÖVER OVANSTÅENDE BÖR BOLAGEN I ÅRSREDOVISNINGEN LÄMNA;

- En övergripande omvärldsbeskrivning.
- En redogörelse över beslutade finansiella mål, verksamhetsmål och i förekommande fall särskilda samhällsuppdrag samt hur dessa har uppfyllts.
- En risk- och känslighetsanalys som beskriver företagets huvudsakliga rörelse- respektive finansiella risker.
- En beskrivning av bolagets jämställdhetspolicy, arbetet med mångfald samt en redogörelse för samtliga incitamentsprogram.
- En beskrivning av styrelsens sammansättning och styrelsearbetet under året.

- En redogörelse för fastställd utdelningspolicy.

- Information om företagets miljöarbete med en redogörelse för miljöpolicy, miljömål, produktionens och produkternas/tjänsternas miljöpåverkan samt väsentliga miljönyckeltal såsom energi- och råvaruförbrukning. Företaget bör också ange om och i så fall vilket miljöledningssystem som implementerats.

## DELÅRSRAPPORTER

Ska lämnas kvartalsvis inom två månader från utgången av rapportperioden.

## PUBLICERING AV RAPPORTER

Företagen ska även publicera sina kvartalsrapporter, bokslutskommunikéer samt årsredovisningar på företagets hemsida.

## UTVÄRDERING

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

## FAKTARUTA OM LAGAR OCH REKOMMENDATIONER SOM GER VÅGLEDNING

### Ramlagar för redovisningslagstiftningen:

- ↻ ÅRL – Årsredovisningslagen
- ↻ Lagen om årsredovisning i kreditinstitut och värdepappersbolag
- ↻ Lagen om årsredovisning i försäkringsföretag
- ↻ BFL – Bokföringslagen

### Övriga lagar, förordningar och beslut:

- ↻ ABL – Aktiebolagslagen
- ↻ Förordning om årsredovisning och budgetunderlag
- ↻ Förordning om myndigheters bokföring
- ↻ Regleringsbrev

### Rekommendationer och normer:

- ↻ Stockholmsbörsens noteringsavtal
- ↻ RR – Redovisningsrådets rekommendationer
- ↻ BFN – Bokföringsnämnden
- ↻ FAR – Förenade Auktoriserade Revisorers rekommendationer
- ↻ Europeiska gemenskapernas kommissions rekommendationer om bl.a. miljöredovisning (2001/453/EG)
- ↻ IASC/IASB – International Accounting Standards Committee/Board
- ↻ US GAAP – US Generally Accepted Accounting Principles, utgivna av FASB (statliga redovisningsnämnden i USA)
- ↻ SFF – Sveriges Finansanalytikers Förenings rekommendationer
- ↻ AMN – Aktiemarknadsnämnden
- ↻ NBK – Näringslivets Börskommitté
- ↻ FI – Finansinspektionen
- ↻ ESV – Ekonomistyrningsverket

\* Definition 10/24-företag. Näringsdrivande icke noterade företag i vilka:

- antalet anställda under de senaste två räkenskapsåren i medeltal uppgått till högst tio och
- tillgångarnas nettovärde enligt fastställd balansräkning för det senaste räkenskapsåret uppgår till högst 24 Mkr.

# Regler för bolagsstyrning



# Regler för bolagsstyrning<sup>1</sup>

## 1 Bolagsstämma

*Aktieägarnas inflytande i bolaget utövas vid bolagsstämman, som är bolagets högsta beslutande organ. För att skapa bästa möjliga förutsättningar för ett aktivt utövande av ägarinflytande bör bolagsstämman genomföras på ett sådant sätt att en så hög andel som möjligt av totalantalet aktier och röster kan vara företrädd på stämman och att ett aktivt deltagande från närvarande aktieägares sida i diskussion och beslutsfattande underlättas.*

### 1.1 KALLELSE M.M.

- 1.1.1 Bolaget ska senast i samband med tredje kvartalsrapporten, och så snart styrelsen beslutat att hålla extra bolagsstämma, offentliggöra när och på vilken ort stämman kommer att hållas. Uppgiften ska från samma tidpunkt återfinnas på bolagets hemsida.
- 1.1.2 Bolaget ska på sin hemsida, i god tid innan kallelse utfärdas till ordinarie bolagsstämma, informera om aktieägarnas rätt att få ett ärende behandlat på stämman och vid vilken tidpunkt en sådan begäran måste ha nått bolaget för att med säkerhet kunna tas in i kallelsen. Motsvarande förfarande ska, när så är möjligt, tillämpas inför extra stämma.
- 1.1.3 Aktieägarna ska ges möjlighet att anmäla sig till bolagsstämma på flera sätt, däribland genom e-post eller på bolagets hemsida.

### 1.2 DELTAGANDE PÅ DISTANS

- 1.2.1 Bolaget ska inför varje bolagsstämma, om så är motiverat av ägarkretsens sammansättning och med beaktande av vad som är ekonomiskt försvarbart, ge aktieägarna möjlighet att med hjälp av modern kommunikationsteknik följa eller delta i stämman från annan ort inom eller utom landet.

### 1.3 STYRELSENS, LEDNINGENS OCH REVISORNS NÄRVARO

- 1.3.1 Vid bolagsstämma ska en beslutför styrelse vara närvarande. Vid ordinarie stämma ska såvitt möjligt hela styrelsen vara närvarande. Styrelsens ordförande, verkställande direktören och, i den mån det finns behov därav, andra personer ur bolagsledningen ska närvara vid stämman. Minst en av bolagets revisorer ska närvara vid ordinarie stämma.
- 1.3.2 Har förslag till beslut i visst ärende utarbetats av ett styrelseutskott ska utskottets ordförande eller annan utskottsledamot vara närvarande på bolagsstämman och på styrelsens uppdrag redovisa och motivera förslaget.

### 1.4 GENOMFÖRANDE

- 1.4.1 Bolagets valberedning ska lämna förslag till ordförande vid ordinarie stämma. Förslaget ska presenteras i kallelsen till stämman samt av valberedningen vid stämman.

- 1.4.2 Till justerare vid bolagsstämma ska utses aktieägare eller ombud för aktieägare som inte är styrelseledamot eller anställd i bolaget.
- 1.4.3 Bolagsstämma ska hållas på svenska och det material som presenteras ska vara på svenska. Bolaget ska, om så är motiverat av ägarkretsens sammansättning och med beaktande av vad som är ekonomiskt försvarbart, överväga om stämmoförhandlingarna helt eller delvis ska simultantolkas och om av bolaget presenterat material ska översättas till annat språk.
- 1.4.4 Bolagsstämmans ordförande ska se till att aktieägarna på ett tillfredsställande sätt ges möjlighet att utöva sin lagstadgade rätt att ställa frågor på stämman, liksom att inom ramen för lagens bestämmelser om stämмоärenden kommentera, föreslå ändringar i och tillägg till framlagda förslag och lägga fram nya förslag, innan stämman går till beslut.
- 1.4.5 Protokoll från senaste ordinarie bolagsstämma och därefter hållen extra stämma ska återfinnas på bolagets hemsida. Röstlängden från stämman behöver inte redovisas. Om så är motiverat av ägarkretsens sammansättning, ska protokollet även översättas till annat språk än svenska.

## 2 Tillsättning av styrelse och revisor

*Bolagsstämmans beslut om tillsättning av styrelse respektive revisorer bör beredas genom en av ägarna styrd, strukturerad och transparent process, som ger alla aktieägare möjlighet att ge sin syn på och lämna förslag i respektive fråga och som skapar goda förutsättningar för väl underbyggda beslut.*

### 2.1 VALBEREDNING

*Valberedningen är bolagsstämmans organ för beredning av stämmans beslut i tillsättningsfrågor med syfte att skapa ett bra underlag för stämmans behandling av dessa ärenden.*

- 2.1.1 Bolaget ska ha en valberedning som representerar bolagets aktieägare. Bolagsstämman ska utse ledamöter eller ange hur ledamöter i valberedningen ska utses. Beslutet ska innefatta förfarande för att vid behov ersätta ledamot som lämnar valberedningen innan dess arbete är slutfört.  
Om valberedningens ledamöter inte utses på stämman ska stämmans beslut ange efter vilka kriterier valberedningens ordförande och ledamöter ska utses.
- 2.1.2 Valberedningen ska ha minst tre ledamöter. Majoriteten av valberedningens ledamöter ska inte vara styrelseledamöter. Verkställande direktören eller annan person från bolagsledningen ska inte vara ledamot av valberedningen. Styrelsens ordförande eller annan styrelseledamot ska inte vara valberedningens ordförande.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kodens regler anges i normal stil. Inledande text i kursiv stil till enskilda avsnitt syftar till att översiktligt redovisa det principiella synsätt på vilket de efterföljande reglerna är grundade. Fotnoter syftar till att vid behov kommentera eller förklara den avsedda innebörden i regeln eller sätta in den i ett sammanhang som underlättar tolkningen av regeln.

<sup>2</sup> I valberedningen bör inte ingå representanter för företag som bedriver med bolaget konkurrerande verksamhet.

2.1.3 Bolaget ska senast sex månader före ordinarie bolagsstämma offentliggöra namnen på ledamöterna i valberedningen. Om ledamot representerar viss ägare ska ägarens namn anges. Om ledamot av valberedningen ersätts ska detta offentliggöras samt motsvarande information om den nya ledamoten lämnas. Informationen ska återfinnas på bolagets hemsida, där även ska anges hur aktieägare kan lämna förslag till valberedningen.

## 2.2 TILLSÄTTNING AV STYRELSE

2.2.1 Valberedningen ska lämna förslag till ordförande och övriga ledamöter i styrelsen samt styrelsearvode uppdelat mellan ordförande, övriga ledamöter och eventuell ersättning för utskottsarbete.

2.2.2 Som underlag för sina förslag ska valberedningen;

- bedöma i vilken grad den nuvarande styrelsen uppfyller de krav som kommer att ställas på styrelsen till följd av bolagets läge och framtida inriktning, bl.a. genom att ta del av resultatet av den utvärdering av styrelsen som har skett,<sup>3</sup>
- fastställa kravprofiler för den eller de nya ledamöter som enligt denna bedömning behöver rekryteras, samt
- genomföra en systematisk procedur för att söka kandidater till de styrelseposter som ska fyllas, varvid förslag som inkommit från aktieägare ska beaktas.

2.2.3 Valberedningens förslag ska presenteras i kallelsen till bolagsstämman och på bolagets hemsida. I anslutning till att kallelsen utfärdas ska på bolagets hemsida för styrelseledamot som föreslås för nyval eller omval anges;

- 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,
- vid omval, vilket år ledamoten invaldes i styrelsen, samt
- övriga uppgifter som kan vara av betydelse för aktieägarna vid bedömningen av den föreslagna ledamotens kompetens och oberoende.

En redogörelse för hur valberedningen har bedrivit sitt arbete ska lämnas på hemsidan.

2.2.4 Valberedningen ska på bolagsstämman presentera och motivera sina förslag, varvid särskild motivering ska ges om ingen förnyelse av styrelsen föreslås. Valberedningen ska också lämna en redogörelse för hur dess arbete har bedrivits.

2.2.5 Person föreslagen för inval i styrelsen ska såvitt möjligt närvara på stämman för att kunna presentera sig och svara på frågor från aktieägarna.

2.2.6 Bolagsstämman ska besluta om styrelsearvode och samtliga övriga ersättningar för styrelsearbetet med uppdelning mellan ordförande och övriga ledamöter i styrelsen samt eventuell ersättning för utskottsarbete.

2.2.7 Styrelseledamöter ska inte erhålla tilldelning i aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram riktade till bolagsledningen eller andra anställda. Om ett sådant program riktas enbart till styrelsen ska bolagsstämman besluta om programmet. Beslutet ska omfatta det högsta antal instrument som ska kunna utfärdas, de huvudsakliga villkoren för tilldelning, de huvudsakliga villkoren för och principerna för värdering av instrumenten samt inom vilken tid instrumenten senast ska ha utfärdats eller överlåtits till styrelseledamöterna.

Även om verkställande direktören är ledamot av styrelsen kan denne erhålla tilldelning i incitamentsprogram riktade till ledning och anställda.

## 2.3 TILLSÄTTNING AV REVISOR

2.3.1 Förslag till tillsättning av revisor ska lämnas av bolagets valberedning eller av en för revisorstillsättningen särskilt utsedd valberedning. För en särskilt utsedd valberedning gäller reglerna i avsnitten 2.1 och detta avsnitt.

2.3.2 Valberedningen ska lämna förslag till val och arvodering av revisor. Förslaget ska presenteras i kallelsen till bolagsstämman och på bolagets hemsida.

2.3.3 I anslutning till att kallelsen till bolagsstämman utfärdas ska information om förhållanden som kan vara av betydelse för aktieägarna vid bedömningen av den föreslagna revisorns kompetens och oberoende lämnas på bolagets hemsida. Informationen ska innefatta omfattningen av den föreslagna revisorns tjänster till bolaget utöver revision under de senaste tre åren samt, vid omval, vilket år revisorn valdes och hur länge revisorn innehaft uppdraget. En redogörelse för hur valberedningen har bedrivit sitt arbete ska lämnas på hemsidan.

2.3.4 Valberedningen ska på bolagsstämman presentera och motivera sina förslag samt lämna en redogörelse för hur valberedningens arbete har bedrivits.

2.3.5 Föreslagen revisor ska närvara på stämman för att kunna presentera sig och svara på frågor från aktieägarna.

<sup>3</sup> Mot bakgrund av den information som kan behöva ges till valberedningens ledamöter kan bolaget ha skäl att överväga behovet av sekretessförbindelser som syftar till att undanröja risk för att sådan information sprids selektivt i ägarkretsen.

### 3 Styrelse

#### 3.1 UPPGIFTER

*Styrelsens övergripande uppgift är att för ägarnas räkning förvalta bolagets angelägenheter på ett sådant sätt att ägarnas intresse av långsiktigt god kapitalavkastning tillgodoses på bästa möjliga sätt.*

- 3.1.1 För att uppfylla sin uppgift för bolagets ägare ska styrelsen ägna särskild omsorg åt att;
- fastställa de övergripande målen för bolagets verksamhet och besluta om bolagets strategi för att nå målen,
  - fortlöpande utvärdera bolagets operativa ledning och vid behov tillsätta eller entlediga verkställande direktör,
  - se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet och ekonomiska ställning mot de fastställda målen,
  - se till att bolagets externa informationsgivning präglas av öppenhet och saklighet samt hög relevans för de målgrupper den riktar sig till,
  - se till att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet, samt
  - se till att erforderliga etiska riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande.
- 3.1.2 Styrelsen ska se till att dess arbete årligen utvärderas genom en systematisk och strukturerad process.

#### 3.2 STORLEK OCH SAMMANSÄTTNING M.M.

*Styrelsen bör ha en storlek och sammansättning som ger utrymme åt de olika kompetenser och erfarenheter som erfordras och som uppfyller de krav på oberoende som ställs för att styrelsen effektivt och självständigt ska kunna förvalta bolagets angelägenheter. Styrelsen bör förnyas i erforderlig takt med beaktande av utvecklingen av bolagets verksamhet och behovet av kontinuitet i styrelsearbetet.*

- 3.2.1 Styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund i övrigt. En jämn könsfördelning i styrelsen ska eftersträvas.
- 3.2.2 Styrelsen ska inte vara större än att enkla och effektiva arbetsformer kan tillämpas. Suppleanter till stämموvalda ledamöter ska inte utses.
- 3.2.3 Högst en person från bolagsledningen får vara ledamot av styrelsen.
- 3.2.4 Majoriteten av de bolagsstämموvalda styrelseledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. En styrelseledamot ska inte anses oberoende om ledamoten;
- är verkställande direktör eller under de fem senaste åren

har varit verkställande direktör i bolaget eller ett närstående företag,

- är anställd eller under de tre senaste åren har varit anställd i bolaget eller ett närstående företag,
- erhåller icke obetydlig ersättning för råd eller tjänster utöver styrelseuppdraget från bolaget eller ett närstående företag eller från någon person i bolagsledningen,
- har eller under det senaste året haft omfattande affärsförbindelser eller andra omfattande ekonomiska mellanhavanden med bolaget eller ett närstående företag i egenskap av kund, leverantör eller samarbetspartner, antingen en själv eller genom att tillhöra företagsledningen eller styrelsen eller genom att vara större delägare i annat företag som har en sådan affärsrelation med bolaget,
- är eller under de tre senaste åren har varit delägare eller anställd hos bolagets eller ett närstående företags nuvarande eller dåvarande revisor,
- tillhör företagsledningen i annat företag om en styrelseledamot i detta företag tillhör bolagsledningen i bolaget,
- har varit styrelseledamot i bolaget i mer än tolv år,
- eller 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 kapital eller röster i ett annat företag anses bolaget indirekt inneha det senare företagets ägande i andra företag.

Den fjärde punkten ska inte anses tillämplig på gängse affärsförbindelse som bankkund.

- 3.2.5 Minst två av de styrelseledamöter som är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen ska även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. En styrelseledamot som representerar en större ägare eller är anställd eller styrelseledamot i ett företag som är en större ägare ska anses som beroende.
- 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 kapital eller röster i ett annat företag anses det förstnämnda företaget indirekt kontrollera det senare företagets ägande i andra företag.
- 3.2.6 Styrelseledamot ska utses för ett år i taget.

#### 3.3 STYRELSELEDAMÖTER

*En styrelseledamot har en syssломannalikhande ställning i förhållande till bolaget. Det innebär att ledamoten är skyldig att ägna uppdraget den tid och omsorg och ha den kunskap*

*som erfordras för att på bästa sätt tillvarata bolagets och dess ägares intressen.*

- 3.3.1 Styrelseledamot ska inte inneha så många andra uppdrag att ledamoten inte kan ägna styrelseuppdraget i bolaget erforderlig tid och omsorg.
- 3.3.2 Styrelseledamot ska självständigt bedöma de ärenden styrelsen har att behandla och föra fram de uppfattningar och göra de ställningstaganden detta föranleder. Styrelseledamot ska begära den kompletterande information som ledamoten anser nödvändig för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut.
- 3.3.3 Styrelseledamot är skyldig att tillägna sig den kunskap om bolagets verksamhet, organisation, marknad m.m. som erfordras för uppdraget.
- 3.3.4 Ny styrelseledamot ska genomgå erforderlig introduktionsutbildning samt den utbildning i övrigt som styrelseordföranden och ledamoten gemensamt finner lämplig.

#### 3.4 STYRELSEORDFÖRANDE

*Styrelsens ordförande har en särställning inom styrelsen med ett särskilt ansvar för att styrelsens arbete är väl organiserat och bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina uppgifter.*

- 3.4.1 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 bolagsstämma.
- 3.4.2 Om avgående verkställande direktör av valberedningen föreslås som styrelsens ordförande i nära anslutning till sin avgång från uppdraget som verkställande direktör ska förslaget särskilt motiveras.
- 3.4.3 Om styrelseordföranden är anställd i eller har uppdrag för bolaget utöver ordförandeuppdraget får detta inte innebära att uppgifter hänförliga till den löpande förvaltningen övertas från verkställande direktören. Arbetsfördelningen mellan styrelseordföranden och verkställande direktören ska i sådana fall tydligt klargöras i styrelsens arbetsordning och i styrelsens instruktion för verkställande direktören.
- 3.4.4 Styrelsens ordförande ska se till att styrelsens arbete bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina åligganden. Ordföranden ska särskilt;
  - organisera och leda styrelsens arbete, uppmuntra en öppen och konstruktiv diskussion i styrelsen i vilken samtliga ledamöter deltar och skapa bästa möjliga förutsättningar för styrelsens arbete,
  - se till att styrelsen fortlöpande uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om bolaget och dess verksamhet samt i övrigt får den utbildning som krävs för att styrelsearbetet ska kunna bedrivs effektivt,

- ta emot synpunkter från ägarna och förmedla dessa inom styrelsen,
- hålla fortlöpande kontakt med och fungera som diskussionspartner med och stöd för bolagets verkställande direktör,
- 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 effektivt, samt
- se till att styrelsens arbete årligen utvärderas och att valberedningen informeras om resultatet av utvärderingen.

#### 3.5 ARBETSFORMER

- 3.5.1 Styrelsens lagstadgade instruktioner i form av arbetsordning, instruktion för verkställande direktören samt rapporteringsinstruktion ska vara anpassade till bolagets förhållanden och vara så tydliga, utförliga och konkreta att de kan tjäna som styrdokument för styrelsens arbete. Styrelsen ska minst en gång per år pröva samtliga instruktioners relevans och aktualitet.
- 3.5.2 Styrelsen kan inom sig inrätta utskott för att bereda ärenden inom mer avgränsade områden och, om styrelsen så finner lämpligt, till sådana utskott delegera viss beslutanderätt. Inrättande av utskott får inte leda till att styrelsen förlorar överblicken och kontrollen över verksamheten eller att informationen till styrelsen försämras. Av styrelsens arbetsordning ska framgå vilka arbetsuppgifter och vilken beslutanderätt styrelsen har delegerat till utskotten samt hur utskotten ska rapportera till styrelsen. Utskott ska protokollföra sina möten och protokollen ska delges styrelsen.
- 3.5.3 Styrelsen ska fortlöpande utvärdera verkställande direktörens arbete. Minst en gång per år ska styrelsen särskilt behandla denna fråga, varvid ingen person från bolagsledningen ska närvara.
- 3.5.4 Beslut ska inte fattas av styrelsen i ett viktigt ärende som inte varit upptaget på dagordningen, såvida inte styrelsen enhälligt beslutar att så ska ske.
- 3.5.5 Styrelsen ska biträdas av en styrelsesekreterare som inte är ledamot av styrelsen.
- 3.5.6 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.

#### 3.6 FINANSIELL RAPPORTERING

*Styrelsen ansvarar för att bolagets finansiella rapportering är upprättad i överensstämmelse med lag, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga krav på noterade bolag.*

- 3.6.1 Av årsredovisning och delårsrapport ska tydligt framgå vilka delar som är formella finansiella rapporter, på vilka regelverk dessa grundas och vilka delar av årsredovisningen eller delårsrapporten som är reviderade eller översiktligt granskade av bolagets revisor.<sup>4</sup>
- 3.6.2 Styrelsen och verkställande direktören ska omedelbart före underskrifterna i årsredovisningen lämna en försäkran av innebörd att, såvitt de känner till, årsredovisningen är upprättad i överensstämmelse med god redovisningssed för aktiemarknadsbolag, lämnade uppgifter stämmer med de faktiska förhållandena och ingenting av väsentlig betydelse är utelämnat som skulle kunna påverka den bild av bolaget som skapats av årsredovisningen.
- 3.6.3 Bolagets halvårs- eller niomånadersrapport ska översiktligt granskas av bolagets revisor.

### 3.7 INTERN KONTROLL OCH INTERNREVISION

*Styrelsen ansvarar för bolagets interna kontroll, vars övergripande syfte är att skydda ägarnas investering och bolagets tillgångar.*

- 3.7.1 Styrelsen ska se till att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar.
- 3.7.2 Styrelsen ska årligen avge en rapport över hur den interna kontrollen till den del den avser den finansiella rapporteringen är organiserad och hur väl den har fungerat under det senaste räkenskapsåret. Rapporten ska granskas av bolagets revisor.
- 3.7.3 I bolag som inte har en särskild granskningsfunktion (internrevision) ska styrelsen årligen utvärdera behovet av en sådan funktion och i sin rapport över den interna kontrollen motivera sitt ställningstagande.

### 3.8 ARBETE MED REDOVISNINGS- OCH REVISIONSFRÅGOR

*Styrelsen ansvarar för att bolaget har ett formaliserat och transparent system som säkerställer att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt att ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer upprätthålls.*

- 3.8.1 Styrelsen ska dokumentera och lämna upplysningar om det sätt på vilket styrelsen säkerställer kvaliteten i den finansiella rapporteringen samt kommunicerar med bolagets revisor.
- 3.8.2 Styrelsen ska inrätta ett revisionsutskott som ska bestå av minst tre styrelseledamöter. Majoriteten av utskottets ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsled-

ningen. Minst en ledamot av utskottet ska vara oberoende i förhållande till bolagets större ägare. Styrelseledamot som ingår i bolagsledningen får inte vara ledamot av utskottet. I bolag med mindre styrelser kan hela styrelsen fullgöra revisionsutskottets uppgifter, förutsatt att styrelseledamot som ingår i bolagsledningen inte deltar i arbetet.

- 3.8.3 Revisionsutskottet ska;
- svara för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitets-säkra bolagets finansiella rapportering,<sup>5</sup>
  - fortlöpande träffa bolagets revisor för att informera sig om revisionens inriktning och omfattning samt diskutera samordningen mellan den externa och interna revisionen och synen på bolagets risker,
  - fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som bolaget får upphandla av bolagets revisor,
  - utvärdera revisionsinsatsen och informera bolagets valberedning om resultatet av utvärderingen, samt
  - biträda valberedningen vid framtagandet av förslag till revisor och arvodering av revisionsinsatsen.
- 3.8.4 Styrelsen ska minst en gång per år, utan närvaro av verkställande direktören eller annan person från bolagsledningen, träffa bolagets revisor.

## 4 Bolagsledning<sup>6</sup>

### 4.1 VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS UPPGIFTER

*Oavsett om verkställande direktören är ledamot av styrelsen eller inte har denne en särskild roll i styrelsearbetet. Denna innefattar bland annat att rapportera till styrelsen om bolagets utveckling, vara föredragande och förslagsställare i frågor som beretts inom bolagsledningen samt förse styrelsen med information som underlag för dess arbete.*

- 4.1.1 Verkställande direktören ska se till att styrelsen får ett så sakligt, utförligt och relevant informationsunderlag som erfordras för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut samt att styrelsen hålls informerad om utvecklingen av bolagets verksamhet mellan styrelsens sammanträden.
- 4.1.2 Styrelsen ska godkänna verkställande direktörens väsentliga uppdrag utanför bolaget.

### 4.2 ERSÄTTNING TILL BOLAGSLEDNINGEN

*Styrelsen ansvarar för att bolaget har en formaliserad och för samtliga ledamöter transparent process för att fastställa principer för ersättning och andra anställningsvillkor för*

<sup>4</sup> Med finansiell rapport avses enligt IAS 1 resultaträkning, balansräkning, eget kapital, kassaflödesanalys samt redogörelse för tillämpade redovisningsprinciper och noter.

<sup>5</sup> Kvalitetssäkringen av bolagets finansiella rapportering sker normalt genom att utskottet behandlar alla kritiska redovisningsfrågor och de finansiella rapporter som bolaget lämnar. Det förutsätts att utskottet bl.a. behandlar frågor om intern kontroll, regelefterlevnad, väsentlig osäkerhet i redovisade värden, ej korrigerade felaktigheter, händelser efter balansdagen, ändringar i uppskattningar och bedömningar, eventuellt konstaterade oegentligheter samt andra förhållanden som påverkar de finansiella rapporternas kvalitet.

<sup>6</sup> Med bolagsledning avses verkställande direktören samt övriga befattningshavare i bolagets högsta ledning som är direkt underställda verkställande direktören.

*bolagsledningen samt besluta om verkställande direktörens ersättning och övriga anställningsvillkor.*

- 4.2.1 Styrelsen ska inrätta ett ersättningsutskott med uppgift att bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen. Styrelsens ordförande kan vara ordförande i utskottet. Övriga ledamöter i ersättningsutskottet ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. I bolag med mindre styrelser kan hela styrelsen fullgöra ersättningsutskottets uppgifter, förutsatt att styrelseledamot som samtidigt ingår i bolagsledningen inte deltar i arbetet.
- 4.2.2 Styrelsen ska på ordinarie bolagsstämma presentera förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen för godkännande av stämman. Förslaget ska återfinnas på bolagets hemsida i anslutning till att kallelsen till stämman utfärdas. Principerna ska omfatta;
- förhållandet mellan fast och rörlig ersättning samt sambandet mellan prestation och ersättning,
  - huvudsakliga villkor för bonus- och incitamentsprogram,
  - huvudsakliga villkor för icke-monetära förmåner, pension, uppsägning och avgångsvederlag, samt
  - vilken krets av befattningshavare som omfattas.
- I förslaget ska anges om de föreslagna principerna avviker väsentligt från tidigare av stämman godkända principer samt hur frågor om ersättning till bolagsledningen bereds och beslutas av styrelsen.
- 4.2.3 Bolagsstämman ska besluta om samtliga aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram till bolagsledningen. Beslutet ska omfatta det högsta antal instrument som ska kunna utfärdas, de huvudsakliga villkoren för tilldelning, de huvudsakliga villkoren för och principerna för värdering av instrumenten samt inom vilken tid instrumenten senast ska ha utfärdats eller överlätit till bolagsledningen.

## 5 Information om bolagsstyrning

### 5.1 BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

- 5.1.1 Till bolagets årsredovisning ska fogas en särskild rapport om bolagsstyrningsfrågor. Av rapporten ska framgå om den är granskad av bolagets revisor.<sup>7</sup>
- 5.1.2 Bolaget ska i bolagsstyrningsrapporten ange att Koden tillämpas av bolaget samt översiktligt beskriva hur bolaget tillämpat Koden under det senaste räkenskapsåret. Bolaget ska ange vilka regler i Koden det avviker från. Skälen för varje avvikelse ska tydligt redovisas.

- 5.1.3 I bolagsstyrningsrapporten ska upplysningar lämnas om det sätt på vilket styrelsen säkerställer kvaliteten i den finansiella rapporteringen samt kommunicerar med bolagets revisor enligt 3.8.1.
- 5.1.4 I bolagsstyrningsrapporten ska, om denna information inte framgår av årsredovisningen, även följande uppgifter lämnas;
- en redogörelse för hur beredningen av tillsättning av styrelse och revisor är organiserad,
  - sammansättningen av bolagets valberedning samt om ledamot har representerat viss ägare varvid ägarens namn också ska anges,
  - för var och en av styrelsens ledamöter de uppgifter som ska lämnas enligt punktlistan i 2.2.3,
  - för revisor de uppgifter som ska lämnas enligt 2.3.3 första och andra meningen,
  - 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,
    - 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,
  - de av bolagsstämman senast antagna principerna för ersättning och övriga anställningsvillkor för bolagsledningen och, om de innebär en väsentlig avvikelse från föregående års principer, vilka dessa avvikelser är, samt hur frågor om ersättning till bolagsledningen bereds av styrelsen, samt
  - utestående aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram för styrelsen och bolagsledningen.

### 5.2 RAPPORT OM INTERN KONTROLL

- 5.2.1 Till bolagets årsredovisning ska fogas styrelsens rapport om den interna kontrollen samt revisorns granskningsberättelse över denna rapport enligt 3.7.2.<sup>8</sup>

### 5.3 INFORMATION PÅ HEMSIDA

- 5.3.1 Bolaget ska på sin hemsida ha en särskild avdelning för bolagsstyrningsfrågor, där aktuella uppgifter om de förhållanden som ingår i bolagsstyrningsrapporten ska återfinnas tillsammans med övrig information som krävs enligt Koden.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Rapporten kan ingå i den tryckta årsredovisningen eller utgöra en särskild rapport men utgör inte en del av de formella årsredovisningshandlingarna.

<sup>8</sup> Även denna rapport kan ingå i den tryckta årsredovisningen eller utgöra en särskild rapport men utgör inte en del av de formella årsredovisningshandlingarna.

<sup>9</sup> Bolag som tillämpar Koden bör se till att information om bolagsstyrningen finns enkelt tillgänglig för aktieägare och andra intressenter genom att ha den samlad på en plats på bolagets hemsida. Det är viktigt att denna information hålls rimligt uppdaterad, vilket bl.a. innebär att en stor del av den information som erfordras enligt kraven på bolagsstyrningsrapporten enligt 5.1 bör finnas tillgänglig på hemsidan innan rapporten publiceras i årsredovisningen. Informationen på hemsidan bör åtminstone uppdateras efter bolagsstämma och i samband med att delårsrapporter offentliggörs.





