

Väglledning till god styrelsesed





Vägledning till god styrelsesed

STYRELSEAKADEMIEN

Vägledning till god styrelsesed

*Denna skrift kan beställas på
www.styrelseakademien.se*

©StyrelseAkademien Sverige 2009

Produktion: StyrelseAkademien Sverige /
With Communication & Management Consulting

Tryck: Arkitektkopia, Stockholm 2010
Fjärde utgåvan

ISBN 978-91-633-4860-0

Innehållsförteckning

Förord	5
I. INLEDNING	
Vad är bolagsstyrning?	8
Förändrad styrelseroll	10
Skriftens syfte	11
Målgrupper	12
Innehåll och struktur	13
II. GOD STYRELSESED	
KAPITEL 1	Styrelsens uppgifter 15
1.1	Tillsättande och entledigande av verkställande ledning 15
1.2	Strategisk styrning 17
1.3	Uppföljning och kontroll 18
1.4	Extern informationsgivning 19
KAPITEL 2	Styrelsens storlek och sammansättning 21
2.1	Antal ledamöter 21
2.2	Kompetens och erfarenhetsstruktur 22
2.3	Styrelseledamöters oberoende 23
2.4	VD och övrig bolagsledning i styrelsen 24
KAPITEL 3	Tillsättning och frånträde av styrelseuppdrag 25
3.1	Nominering av stämموvalda ledamöter 25
3.2	Nominering av icke stämموvalda ledamöter 26
3.3	Val av styrelseordförande 26

	3.4 Introduktion av nya styrelseledamöter	27
	3.5 Styrelsens förnyelse	28
	3.6 Frånträde av styrelseuppdrag	29
KAPITEL 4	Styrelsens arbete	30
	4.1 Styrelsens arbetsordning och instruktioner	30
	4.2 Uppdraget som styrelseledamot	31
	4.3 Uppdraget som styrelseordförande	33
	4.4 VD:s roll i styrelsearbetet	35
	4.5 Underlag för styrelsens arbete	37
	4.6 Styrelsens möten	38
	4.7 Underskott i styrelsen	40
	4.8 Protokoll	42
KAPITEL 5	Ersättningar till styrelseledamöter	44
	5.1 Ersättning för styrelseuppdrag	44
	5.2 Ersättning utöver styrelsearvode	46
	5.3 Incitamentsprogram för styrelseledamöter	46
	5.4 Information om ersättningar till styrelseledamöter	47
KAPITEL 6	Utvärdering av styrelsen	48
	6.1 Principiella grunder	48
	6.2 Tillvägagångssätt	49

FÖRORD

StyrelseAkademien Sverige presenterar härmed den andra, reviderade upplagan av Vägledning till god styrelsesed. Den första upplagan utkom i januari 2003. Därefter har Svensk kod för bolagsstyrning införts från 1 juli 2005. Denna kod har sedan reviderats och dess tillämpning utvidgats från 1 juli 2008. Mot denna bakgrund och den allmänna utvecklingen inom bolagsstyrningsområdet är det därför naturligt att nu genomföra en översyn av Vägledning till god styrelsesed.

StyrelseAkademien är den ledande icke-kommersiella organisationen helt inriktad mot styrelsefrågor i svenska bolag och organisationer. StyrelseAkademiens uppdrag är att verka för att stärka det svenska näringslivets resultattförmåga och värdeutveckling genom en professionalisering av styrelsearbete. StyrelseAkademien har också som mål att vara Sveriges ledande forum för opinionsbildning och professionell utveckling av styrelseledamöter och ägare.

StyrelseAkademien får förfrågningar och propåer om styrelsearbete från intresserade aktörer såväl inom som utom landet. StyrelseAkademien bedriver också en betydande utbildningsverksamhet genom sina 14 lokala föreningar runtom i landet. Sammantaget har detta lett till en insikt om att det finns ett klart behov av en samlad beskrivning av vad som kan anses vara god sed för styrelsearbete i svenska bolag.

Det är mot denna bakgrund StyrelseAkademiens initiativ till att utveckla en svensk kod för god styrelsesed ska ses. Målet är att skapa en samling rekommendationer, baserade på en genomtänkt grundsyn på styrelserollen i det svenska systemet

för bolagsstyrning och en bred erfarenhet från praktiskt styrelsearbete. StyrelseAkademiens förhoppning är att rekommendationerna ska tjäna som vägledning för styrelser och deras uppdragsgivare för att utveckla och effektivisera styrelsearbetet i svenska bolag.

Arbetet med att ta fram den första upplagan av Vägledning till god styrelsesed bedrevs av en arbetsgrupp bestående av Lars-Åke Helgesson och Per Lekvall, dåvarande ordförande respektive VD i StyrelseAkademien Sverige, samt Per Olofsson, tidigare styrelseledamot i StyrelseAkademien Stockholm, med Per Lekvall som huvudsaklig skribent. Till sitt stöd hade gruppen en referensgrupp som representerade ett brett spektrum av skilda perspektiv på styrelsearbete i svenskt näringsliv. Medverkande i referensgruppen var Ramsay Brufer, Peggy Bruzelius, Bertil Edlund, Björn Franzon, Hans Larsson, Jan Persson, Carl Wilhelm Ros samt Bengt Rydén.

Även vid arbetet med att ta fram denna upplaga av Vägledning har StyrelseAkademien haft förmånen att kunna nyttja Per Lekvalls stora kompetens genom att han stått för om-arbetningen av texterna från den första upplagan. Till sitt stöd har han haft Lars-Erik Forsgårdh som fortlöpande diskussionspartner. Vidare har Lars-Åke Helgesson, Anders Holmberg, Anders Lindström, Öjvind Norberg, Johan Rapp samt Christer Ridström granskat och lämnat värdefulla synpunkter på ett utkast till slutmanus.

StyrelseAkademien är ett stort tack skyldig alla de som på olika sätt bidragit till att såväl den första som den andra upplagan av Vägledning till god styrelsesed kunnat tas fram. Ett särskilt tack vill StyrelseAkademien därvid rikta till Per Lekvall, vars insatser varit avgörande för båda upplagornas tillkomst.

StyrelseAkademien vill också framföra ett stort tack till Deloitte och PricewaterhouseCoopers, som genom ekonomiska bidrag möjliggjort tryckningen av denna skrift.

Vägledning till god styrelsesed kommer från tid till annan att revideras. StyrelseAkademien välkomnar därför synpunkter och förslag till förbättringar på innehållet i rekommendationerna.

Stockholm i maj 2009

Lars-Erik Forsgårdh

Ordförande

StyrelseAkademien Sverige

I. INLEDNING

Vad är bolagsstyrning?

Begreppet *Corporate Governance*, eller bolagsstyrning på svenska, har sitt ursprung i den separation mellan ägande och ledning som är typisk för många bolag idag, särskilt bolag med ett spritt ägande. I jämförelse med det klassiska entreprenörs- eller familjeägda företaget där huvudägaren, eller någon annan större ägare, ofta själv leder och driver bolaget, har i börsnoterade och andra bolag med stor ägarspridning denna uppgift vanligen överlåtits åt en anställd företagsledare med i många fall inget eller bara begränsat ägande i företaget. Detta kan leda till delvis skilda intressen mellan ägare och företagsledning, t.ex. avseende ersättningar och andra förmåner till ledningen, avkastningskrav på kort och lång sikt, finansiell strategi, riskbenägenhet m.m. Många av de företags-skandaler som inträffat under de senaste decennierna har sin grund i denna problematik.

Bolagsstyrning syftar i grunden till att hantera detta problem. Enkelt uttryckt handlar det om att så långt möjligt säkerställa att bolag, som inte operativt leds av sina ägare, ändå drivs med ägarnas intresse för ögonen. Det ligger i sakens natur att denna problematik är särskilt uttalad i företag med ett spritt ägande, i synnerhet börsnoterade bolag, men den har relevans för alla typer av företag där ägande och ledning i större eller mindre grad skilts åt.

Framväxten av modern bolagsstyrning inleddes i USA i början av 1980-talet genom att ett antal institutionella ägare reagerade mot egenmäktiga styrelser och ledningar som ansågs gynna sina egna intressen framför bolagens på ett oacceptabelt sätt.

Detta ledde till ett antal riktlinjer för hur styrelser skulle utses, vara sammansatta och organisera sitt arbete som sedan kom att ligga till grund för en alltmer omfattande och detaljerad lagstiftning och annan tvingande reglering i USA på detta område.

Till Europa kom denna utveckling i början av 1990-talet i samband med ett antal omskrivna företagsskandaler i Storbritannien, vilket ledde till den s.k. Cadbury-kommitténs rapport 1992. Till skillnad från den amerikanska lösningen föreslogs där inte utökad lagstiftning utan man lanserade i stället idén med en kodifierad "Best Practice" som skulle tillämpas enligt principen "Comply or Explain" eller på svenska "följ eller förklara". Denna modell med s.k. koder för bolagsstyrning fick snabbt stor spridning, och vid millennieskiftet fanns ett stort antal koder i många länder i Europa och andra delar av världen. Sedan början av 2000-talet har EU-kommissionen också drivit en aktiv agenda i bolagsstyrningsfrågor. Detta har lett till en rad direktiv och rekommendationer från Kommissionens sida som i hög grad påverkat utvecklingen på detta område inom unionen.

För svensk del kan denna utveckling anses ha inletts i början av 1990-talet, då arbetet med en modernisering av Aktiebolagslagen påbörjades. Redan 1993 presenterade vidare Aktiespararna sin s.k. ägarstyrningspolicy, som kan sägas vara det första exemplet på en samlad beskrivning av god svensk sed för bolagsstyrning, sett utifrån ett ägarperspektiv. Under åren därefter utarbetades liknande policies av flertalet större institutionella ägare på den svenska aktiemarknaden. Under åren omkring millennieskiftet tillkom också ett antal borsregler av bolagsstyrningskaraktär vid dåvarande Stockholmsbörsen.

Ett första initiativ till en svensk kod togs av StyrelseAkademien genom skriften *Vägledning till god styrelsesed* ("Vägledning"),

som utkom i sin första upplaga i januari 2003. Den fungerade sedan som utgångspunkt och inspirationskälla vid utarbetandet av *Svensk kod för bolagsstyrning* ("Koden"), som presenterades i sin slutliga form i december 2004 och infördes för de större bolagen på Stockholmsbörsen den 1 juli 2005. Koden har därefter reviderats och dess tillämpning utvidgats så att den från halvårsskiftet 2008 gäller för alla svenska bolag noterade på svensk reglerad marknad, totalt ca 300 bolag. Även om endast de börsnoterade bolagen är formellt förpliktade att tillämpa Koden har den i betydande grad påverkat synen på styrningen av även andra typer av företag och organisationer i Sverige.

Förändrad styrelseroll

Bland annat som en följd av den ovan skisserade utvecklingen har synen på styrelsens funktion under de senaste decennierna förskjutits mot en alltmer aktiv roll i den strategiska styrningen av bolaget. Traditionellt har styrelsens roll främst ansetts vara att se till att bolaget har en effektiv verkställande ledning och att fortlöpande följa upp och kontrollera dess förvaltning, medan man i många fall har intagit en mer återhållen position i affärsstrategiska frågor. Detta har successivt förändrats mot en ökad betoning av styrelsens aktiva medverkan i att utmejsla bolagets affärsidé och mål och att besluta om strategier för att effektivt förverkliga dessa.

Visserligen har under de senaste åren de kontrollerande funktionerna åter fått ökad uppmärksamhet, bland annat som en följd av den starkare betoningen av styrelsens ansvar för bolagets interna kontroll och riskhantering, men detta har inte lett till en minskad betoning av styrelsens strategiska uppgifter utan i stället lett till ökade krav på den totala arbetsinsatsen från styrelsernas sida.

Vidare har, särskilt för börsnoterade och andra större publika bolag, styrelserna fått en mer aktiv roll när det gäller att utforma bolagets finansiella rapportering och annan information till aktieägare, kapitalmarknad och omgivande samhälle. Visserligen vilar det operativa ansvaret för att utarbeta bolagets rapportering i huvudsak på den verkställande ledningen, men styrelsen har det övergripande ansvaret för att den rapportering som lämnas är korrekt, relevant och rättvisande. Det har under senare år getts flera exempel på vikten av att styrelserna tar denna uppgift på stort allvar.

Sammantaget har denna utveckling lett till ökade krav på såväl styrelsernas ändamålsenliga sammansättning som de enskilda ledamöternas kompetens, engagemang och tidsinsats. Den tid är förbi, även i mindre och medelstora bolag, då en styrelsepost kunde ses som ett hedersuppdrag som man kunde ta relativt lätt på. Att sitta i en styrelse är idag ett professionellt uppdrag med höga krav på kompetens, engagemang och arbetsinsats.

Skriftens syfte

Det är mot denna bakgrund man ska se behovet av en ny upplaga av StyrelseAkademiens Vägledning. Även om Koden har satt en ny standard för styrning av såväl börsnoterade bolag som andra former av ekonomisk verksamhet är den som ledstjärna för praktiskt styrelsearbete begränsad i två avseenden:

- dels ska den täcka ett bredare fält av det svenska bolagsstyrningssystemet (för en beskrivning av detta, se Koden sid. 10) och behandlar i motsvarande mån varje delområde mer översiktligt, t.ex. frågorna om styrelsens funktion och arbetssätt.

- dels måste den genom sin roll som obligatorisk reglering för börsnoterade bolag, låt vara med flexibel tillämpning genom mekanismen följ eller förklara, vara mer återhållsam med långtgående och normativa synpunkter än vad som krävs av en samling rekommendationer av enbart rådgivande karaktär.

Ett övergripande syfte med den nya upplagan av Vägledning är därför att vara ett komplement till Koden genom att avgränsa sig till enbart styrelsefunktionen och i gengäld behandla denna på ett mer djupgående sätt. Förhoppningen är att den därigenom ska kunna tjäna som:

- ledstjärna och ”inre kompass” för styrelser och enskilda ledamöter i det praktiska arbetet,
- inspirationskälla för styrelsers arbete för att utveckla sina arbetsformer,
- läromedel för styrelseutbildning.

Ett annat syfte är att ge en översiktlig men rimligt komplett bild av vad som, tillsammans med gällande lagstiftning och annan formell reglering, kan anses utgöra allmänt vedertagen god sed för styrelsearbete i svenska aktiebolag.

Målgrupper

Den svenska aktiebolagslagen gäller för alla aktiebolag, oberoende av storlek eller karaktär i övrigt. Det görs dock en åtskillnad mellan privata och publika bolag med i vissa fall särskilda regler för den senare kategorin.

På motsvarande sätt riktar sig Vägledning i grunden till svenska aktiebolag av alla kategorier. Samtidigt är det, genom StyrelseAkademiens inriktning mot främst mindre och medel

stora bolag, naturligt att dessa grupper får särskild uppmärksamhet jämfört med vad som är fallet i Koden. Det förutsätts dock att dessa bolag har en aktiv styrelse med minst tre ledamöter. För enmansstyrelser och andra styrelser som endast syftar till att uppfylla Aktiebolagslagens formella krav torde flertalet av Väglednings rekommendationer sakna relevans.

Även om den huvudsakliga målgruppen således är bolag som styrs av den svenska aktiebolagslagen torde skriftens innehåll till stor del ha relevans även för andra typer av kommersiellt verkande företag, som t.ex. ekonomiska föreningar med en bred delägarkrets där inte alla deltar i den löpande driften. Även för styrningen av ideella verksamheter kan Vägledning enligt hittills gjorda erfarenheter vara en källa till stöd och inspiration.

De råd och riktlinjer som ges i Vägledning riktar sig främst till bolagens ägare, ordförande och ledamöter i bolagens styrelser samt verkställande direktören och andra befattningshavare i bolagens högsta ledningar. Vidare torde den till stor del kunna vara av intresse även för andra aktörer med en nära relation till bolagsstyrelser som exempelvis banker och andra långivare, revisorer, advokater m.fl.

Innehåll och struktur

Vägledning består av ett antal rekommendationer grupperade i fem huvudavsnitt vilka i sin tur är indelade i underavsnitt. Varje underavsnitt inleds med en text i kursiv stil som syftar till att förmedla det principiella synsätt som ligger till grund för de rekommendationer som därefter följer.

Någon förpliktelse att följa rekommendationerna i Vägledning, eller att redovisa och förklara eventuella avvikelser från

dess, finns inte. De ska i stället ses som generella råd och anvisningar som ofta – dock inte nödvändigtvis alltid – utgör god sed för styrelsearbete, med vilkas relevans och tillämpbarhet måste bedömas utifrån omständigheterna i varje enskilt fall. Däremot står det självfallet företagsägare, oreglerade marknadsplatser för aktiehandel och andra som kan ha rådighet över hur vissa bolag bedriver sin bolagsstyrning, fritt att bestämma att dessa bolag ska förhålla sig på visst sätt till de rekommendationer som Vägledning ger.

I förhållande till Kodens förhåller sig Väglednings riktlinjer på följande sätt:

- Där båda regelverken behandlar samma eller närliggande frågor har inriktningen varit att Vägledning minst ska uppfylla Kodens krav men kan vara mer långtgående. Någon särskild kommentar om detta ges i allmänhet inte, men självfallet gäller alltid Kodens över Vägledning för börsnoterade bolag.
- I de fall överlappning förekommer med tvingande börsregler kommenteras detta med innebörd att särskilda regler gäller för börsnoterade bolag.

II. GOD STYRELSESED

En bolagsstyrelse och varje enskild ledamot har en sysslomannaroll¹ i förhållande till bolagets ägare. Det innebär att styrelsens ledamöter gemensamt åtagit sig att under mandatperioden sköta bolaget för ägarnas räkning. Därav följer ett långtgående juridiskt såväl som moraliskt ansvar för att uppdraget utförs med den omsorg, skicklighet och effektivitet uppgiften kräver.

KAPITEL 1. Styrelsens uppgifter

1.1 Tillsättning och entledigande av verkställande ledning

Bolagets verkställande ledning utgör styrelsens främsta instrument för att sköta den löpande förvaltningen av bolaget och få beslutade åtgärder genomförda. Att se till att bolaget alltid har en väl fungerande verkställande ledning är därför styrelsens mest grundläggande åtgärd för att ta sitt ansvar för bolagets förvaltning.²

- 1.1.1 Styrelsen bör se till att bolaget vid var tid har en med hänsyn till sin verksamhet, framtida inriktning och förhållanden i övrigt ändamålsenligt sammansatt och effektiv verkställande ledning.

¹ "Syssloman" är en juridisk benämning på den som åtar sig att ombesörja annans angelägenhet

² Med "verkställande ledning" avses verkställande direktör (VD) och eventuella av styrelsen utsedda ställföreträdare till VD. Endast publika bolag måste ha en VD. För bolag som inte har en VD får rekommendationerna i detta avsnitt tillämpas avseende den/de befattningar som fullgör motsvarande uppgifter.

- 1.1.2 Styrelsen bör ha den verkställande ledningens effektivitet och funktionssätt under fortlöpande övervägande. Om styrelsen finner att ledningen inte på ett tillfredsställande sätt fullgör sina åligganden bör åtgärder för att förändra denna situation snarast vidtas.
- 1.1.3 Styrelsen bör se till att VD och övriga befattningshavare i den verkställande ledningen har med hänsyn till bolagets storlek och komplexitet, konkurrenssituation avseende kvalificerad ledningspersonal m.m. väl avvägda anställningsvillkor.
- 1.1.4 Särskilt i publika bolag och andra bolag med en bred ägarkrets bör styrelsen utse ett s.k. ersättningsutskott för att bereda frågor om anställningsvillkor och övriga belöningsformer för den högsta bolagsledningen. I sådant utskott bör inga ledamöter med nära koppling till bolaget eller dess ledning ingå annat än i egenskap av större ägare i bolaget.

1.2 Strategisk styrning

Styrelsen ansvarar för att bolaget har ändamålsenliga mål och strategier, ägnade att på bästa sätt uppfylla ägarnas krav och förväntningar på bolaget

- 1.2.1 Styrelsen bör se till att bolaget vid var tid har med hänsyn till rådande omständigheter väl avpassade lönsamhets- och avkastningsmål samt en väl utmejslad strategi för att nå dessa mål. Vid minst ett styrelsemöte per år bör en genomgripande diskussion och förnyad prövning av dessa frågor ske.
- 1.2.2 Som grund för sin strategiska styrning av bolaget bör styrelsen sätta sig väl in i olika ägares och ägargruppers motiv för sitt ägande samt de krav och förväntningar på bolaget som följer av detta. Det åligger särskilt styrelsens ordförande att genom kontakt med ägarna säkerställa att styrelsen har erforderlig kunskap om ägarnas mål, intentioner och restriktioner för att strategiskt styra bolaget i samtliga ägares gemensamma intresse.
- 1.2.3 Vidare bör styrelsen skaffa sig en tydlig verklighetsbild av viktiga omvärldsförhållanden som påverkar bolagets verksamhet och av bolagets nuläge, konkurrensförmåga och andra grundförutsättningar inför framtiden.
- 1.2.4 Styrelsen bör fastställa och övervaka efterlevnaden av sådana riktlinjer eller andra styrdokument som erfordras för att styra bolagets uppträdande på marknaden och gentemot anställda, ägare och det omgivande samhället i övrigt på ett sätt som främjar bolagets långsiktiga intresse.

1.3 Uppföljning och kontroll

För att fullgöra sitt uppdrag måste en styrelse fortlöpande följa upp och utvärdera bolagets prestationer mot uppsatta mål, övervaka att bolagets finansiella ställning är tillfredsställande med hänsyn till verksamhetens omfattning och art samt se till att dess medelsförvaltning, interna kontroll och riskhantering är betryggande.

- 1.3.1 Som grund för styrelsens uppföljning och kontroll av bolagets utveckling ska enligt lag finnas en skriftlig instruktion för hur den ekonomiska rapporteringen till styrelsen ska vara utformad. Minst en gång per år bör instruktionens fortsatta aktualitet och relevans prövas av styrelsen.
- 1.3.2 Rapportinstruktionen bör ta sikte på att förse styrelsen med rätt information i rätt form och i rätt tid så att styrelsen så effektivt som möjligt kan fullgöra sin övervakande funktion. Den bör ge tydliga anvisningar om rapportering av bl.a.
- utvecklingen av bolagets affärer i termer av t.ex. orderingång, orderstock,
 - fakturering, leveranser, nya kundordrar m.m.,
 - bolagets lönsamhet i termer av omsättning, volym- och prisutveckling, kostnader,
 - resultat, kapitalavkastning m.m.,
 - bolagets finansiella ställning i termer av kassaflöde, likviditet, soliditet m.m.,
 - bolagets riskexponering i bred mening (se även punkt 1.2.3).

Instruktionen bör innefatta anvisningar om rapportering såväl vid styrelsemöten som mellan dessa.

- 1.3.3 Bolagets system för intern kontroll och riskhantering bör ägnas särskild uppmärksamhet av styrelsen. Bolagets riskexponering bör fortlöpande utvärderas avseende såväl affärsrelaterade risker i form av kundrisker, marknadsrisker, ränte- och valutarisker m.m. som förtroenderisker i relation till anställda, kapitalmarknad och omgivande samhälle i övrigt.
- 1.3.4 Bolagets revisor utgör ofta en viktig resurs för styrelsens kontroll av bolagets redovisning, interna kontroll och riskhantering. Minst en gång per år, lämpligen i god tid före bokslutsarbetet, bör styrelsen begära en genomgång med revisorn av dennes iakttagelser i samband med revisionsarbetet, varvid VD eller andra personer i bolagets ledning inte bör närvara.

1.4 Extern informationsgivning

Styrelsen ansvarar för att bolagets information till ägare, marknad och omvärld i övrigt ger en korrekt, rättvisande och fullständig bild av bolagets utveckling, lönsamhet, finansiella ställning och risker.

- 1.4.1 Styrelsen ansvarar för bolagets rapportering till ägare, marknad och omvärld, främst i form av årsredovisning, delårsrapporter, emissionsprospekt m.m. samt information om större ägar- och strukturförändringar och förändringar av verkställande ledning. I övrigt svarar bolagsledningen i huvudsak för bolagets informationsgivning internt och externt. Det ankommer dock på styrelsen att övervaka att denna uppgift fullgörs på ett tillfredsställande sätt.

- 1.4.2 Av VD-instruktion bör framgå hur ansvaret för informationsfrågor fördelas mellan styrelse och VD. Vidare bör en informationspolicy upprättas, varav framgår vilka personer inom styrelse och bolagsledning som har befogenhet att uttala sig för bolagets räkning, generellt respektive i frågor inom enskilda delområden. Denna policy bör innefatta en särskild informationsplan för krislägen.

KAPITEL 2.

Styrelsens storlek och sammansättning

2. Antal ledamöter

En styrelse bör ha tillräcklig storlek för att ge utrymme för en allsidig sammansättning avseende ledamöternas kompetens- och erfarenhetsbakgrund, men inte vara större än att goda förutsättningar skapas för ett effektivt lagarbete med stark delaktighet och ett personligt ansvarstagande hos varje enskild ledamot.

2.1.1 Lämplig storlek för styrelsen avgörs av varje bolags specifika förhållanden. Ett väl avvägt antal ledamöter kan dock i allmänhet anses vara:

- för mindre bolag 3 – 5 ordinarie bolagsstämmovalda ledamöter,
- för medelstora och större bolag 5 – 9 ordinarie bolagsstämmovalda ledamöter.

2.1.2 Suppleanter till bolagsstämmovalda ledamöter bör som regel inte finnas. Undantag kan göras för att, t.ex. i familjeägda bolag, skola in nya ledamöter i styrelsen utan att dessa måste bära fullt ansvar som ordinarie ledamöter.³

2.1.3 Om suppleanter till arbetstagarrepresentanter i styrelsen har utsetts bör eftersträvas att träffa avtal om att dessa endast deltar i styrelsens möten vid förfall för ordinarie ledamot.

³ Sådan inskolning kan också ske genom adjungering av berörda personer till styrelsen.

2.2 Kompetens- och erfarenhetsstruktur

En styrelse bör ha en sammansättning av ledamöter med olika kunskaper, erfarenheter och bakgrund i övrigt, som tillsammans bildar en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig helhet. Dess sammansättning bör fortlöpande anpassas till förändrade förutsättningar i dessa avseenden.

2.2.1 En lämplig sammansättning innefattar i allmänhet bland annat följande kunskaper och erfarenheter:

- Någon eller några personer med erfarenhet av att leda företag av minst likartad storlek och komplexitet som det aktuella bolaget.
- Någon eller några personer med för bolagets fortsatta utveckling relevant specialistkompetens avseende t.ex. ny teknik, marknadsföring, kunder/konsumenter, finansiering, internationella affärer, organisationsutveckling, hållbar utveckling m.m.
- Personer med för företaget värdefulla kontaktnät nationellt och/eller internationellt.

2.2.2 Vidare bör vid styrelsens sammansättning hänsyn tas till ledamöternas förmåga att fungera väl tillsammans som ett lag. En jämn könsfördelning bör också eftersträvas.

2.2.3 I mindre, privata, ofta ägarledda bolag innebär en breddning av styrelsen med en eller flera från ägarerna fristående ledamöter vanligen en väsentlig kompetenshöjning och effektivisering av styrelsen jämfört med en ren ägarstyrelse.

2.3 Styrelseledamöters oberoende ⁴

Varje ledamot av en svensk bolagsstyrelse är skyldig att i fullgörandet av sitt uppdrag alltid se till bolagets och samtliga ägares gemensamma intresse. En styrelse bör därför ha en sammansättning som skapar förtroende för styrelsens integritet i förhållande till såväl avgränsade ägarintressen som bolaget och dess högsta ledning.

- 2.3.1 Styrelseledamot bör inte, annat än som VD, ägare eller representant för ägare i bolaget, stå i beroendeställning till företaget eller dess ledning eller på annat sätt ha intresse i bolagets verksamhet som kan riskera att stå i motsats till uppdraget som syssloman för samtliga aktieägars räkning.
- 2.3.2 I bolag som, utöver en eller ett fåtal huvudägare, har en bredare krets av mindre aktieägare bör finnas minst en, i större styrelser två, från större aktieägare oberoende styrelseledamöter. Med större aktieägare avses ägare som kontrollerar mer än tio procent av aktie- eller röstvärdet i bolaget.
- 2.3.3 I privata bolag med flera större ägare kan det vara lämpligt att antalet ledamöter som nomineras eller utses av sådana ägare står i viss proportion till dessa ägares andelar av bolagets kapital eller röster.

⁴ För börsnoterade bolag gäller särskilda oberoendekrav enligt respektive börs regler.

2.4 VD och övrig bolagsledning i styrelsen

En tydlig ansvarsfördelning mellan styrelse och bolagsledning är en hörnpelare i den svenska modellen för bolagsstyrning. För att upprätthålla denna fördelning måste VD:s ansvar för den löpande förvaltningen strikt upprätthållas. Detta underlättas genom en tydlig personmässig uppdelning mellan rollerna som styrelse respektive bolagsledning.

- 2.4.1 VD eller annan ledande befattningshavare i bolaget bör inte, annat än i egenskap av större ägare, vara ledamot av styrelsen.
- 2.4.2 Om VD utses till styrelseordförande omedelbart efter eller i nära anslutning till avgången som VD är det särskilt viktigt att rollfördelningen mellan de båda befattningarna tydliggörs och respekteras av båda parter.
- 2.4.3 Även annan styrelseledamot som tidigare varit VD i bolaget bör iakttä särskild aktsamhet för att undvika åtgärder och beteenden som kan försvåra för ny VD att fullgöra sitt uppdrag.

KAPITEL 3.

Tillsättning och frånträde av styrelseuppdrag

3.1 Nominering av stämموvalda ledamöter

Nominering av ledamöter som utses av bolagsstämman bör ske genom ett tydligt, öppet och strukturerat förfarande som skapar goda förutsättningar för att urvalet görs på objektiva grunder enligt i förväg definierade kriterier. Samtliga aktieägare bör beredas möjlighet att ge sin syn på frågan och inkomma med förslag.

- 3.1.1 Ägarna bör på bolagsstämman fastställa en med hänsyn till bolagets ägarstruktur, omfattningen och arten av bolagets verksamhet m.m. lämplig procedur för nominering av styrelseledamöter. Sådan procedur kan bestå av en valberedning av den typ som anges i Koden eller annat ändamålsenligt tillvägagångssätt.
- 3.1.2 Nomineringsförfarandet bör ta sin utgångspunkt i av bolagsstämman eventuellt utfärdade instruktioner samt senast tillgängliga utvärdering av styrelsen. Förfarandet bör ha en hög grad av transparens för samtliga ägare och innefatta en tydlig s.k. brevlådefunktion genom vilken förslag och synpunkter kan lämnas.
- 3.1.3 Förslag till styrelseledamöter bör meddelas i kallelse till bolagsstämman där styrelse ska väljas. På stämman bör framlagda förslag motiveras, ledamöter som föreslås till nyval presenteras samt en redogörelse lämnas för hur nomineringsförfarandet gått till.

3.2 Nominering av icke stämموvalda ledamöter

Den som, utan att vara ägare i bolaget, enligt lag eller bolagsordning har rätt att utse vissa styrelseledamöter bör utöva denna rätt med beaktande av tänkbara kandidaters förutsättningar att samverka i ett väl fungerande lagarbete med övriga medlemmar i styrelsen.

- 3.2.1 Icke bolagsstämموvalda styrelseledamöter, som enligt lag har samma ansvar som styrelsens övriga ledamöter, bör ha praktiska och kompetensmässiga förutsättningar att bära detta ansvar. Sådana förutsättningar kan avse språkkunskaper, företagsekonomisk kompetens m.m.
- 3.2.2 Vid behov kan det vara lämpligt att inhämta styrelseordförandes eller, om särskild valberedning finns, dess ordförandes syn på vilka särskilda krav avseende kompetens, erfarenhet m.m. som bör ställas på icke stämموvalda ledamöter för att styrelsen som helhet ska få en ändamålsenlig sammansättning.

3.3 Val av styrelseordförande

Rollen som styrelseordförande i svenska aktiebolag har över tiden fått ökad betydelse. Särskilt i bolag med ett spritt ägande är det därför önskvärt att valet av ordförande kan föregås av en så öppen och bred diskussion som möjligt i ägarkretsen med målet att den ordförande som väljs får ett tydligt och brett mandat för sitt uppdrag.

- 3.3.1 Styrelseordförande bör väljas på bolagsstämma.

- 3.3.2 Om ordförande inte väljs på bolagsstämma där styrelseval hålls, men någon av styrelsekandidaterna nominerats med underförstådd avsikt att utses till ordförande, bör denna avsikt tillkännages i samband med att förslaget till styrelse läggs fram.

3.4 Introduktion av nya styrelseledamöter

Ny styrelseledamot bör i samband med tillträdet genomgå en introduktion till uppdraget som ger goda förutsättningar att effektivt bidra till styrelsens arbete.

- 3.4.1 Styrelsens ordförande bör se till att varje ny styrelseledamot snarast möjligt efter tillträdet genomgår ett med hänsyn till ledamotens utbildningsbakgrund och tidigare erfarenhet adekvat introduktionsprogram.
- 3.4.2 Ett sådant program bör bl.a. innefatta:
- inläsning av relevant skriftlig dokumentation om bolaget, dess marknad och omvärld, tidigare historia, aktuella planer och budgetar m.m.,
 - genomgång med företagsledningen av bolagets affärsidé, mål, strategier, policies, organisation m.m., inklusive besök på några av bolagets viktigare anläggningar samt möten med ledande befattningshavare på olika nivåer,
 - genomgång av företagets ekonomi – intäkter och kostnader, lönsamhet, finansiella ställning m.m. – samt system för ekonomisk styrning, intern kontroll och riskhantering,
 - genomgång av styrelsens arbetsordning och övriga instruktioner, gällande rutiner och arbetsformer m.m.,

- genomgång av eventuellt förekommande av bolagsstämman fastställda direktiv för styrelsens arbete.

3.4.3 Utöver tidsinsatsen för det ordinarie styrelsearbetet bör tillträdande styrelseledamöter räkna med att under det första året avsätta tillräcklig tid för introduktionsutbildning. Ungefärlig omfattning av denna tidsinsats bör klargöras för kandidater till styrelseuppdrag i samband med nomineringen.

3.5 Styrelsens förnyelse

En styrelse bör fortlöpande förnyas och anpassas till förändrade förutsättningar för att fungera effektivt. För att underlätta detta bör det ske en återkommande prövning av styrelsens sammansättning och successivt utbyte av ledamöter.

- 3.5.1 Styrelsens ordförande bör med lämpligt återkommande intervall i en personlig dialog med varje ledamot diskutera ledamotens hittillsvarande och fortsatta roll i styrelsen.
- 3.5.2 Varje styrelseledamot bör inför förestående omval kritiskt pröva sin roll som ledamot med avseende på egen kompetens, bidrag till styrelsearbetet samt disponibel tid i relation till de krav företagets nuläge och fortsatta utveckling kan förväntas ställa på styrelsearbetet.
- 3.5.3 Vid nominering av styrelseledamot till nyval bör en prövning ske av hur den nya ledamoten kan förväntas passa in i styrelsen, såväl avseende kompetens och erfarenhet som personliga egenskaper.

3.6 Frånträde av styrelseuppdrag

En styrelseledamot har rätt att när som helst och med omedelbar verkan frånträda sitt uppdrag. Samtidigt kan en ledamots avgång, särskilt i mindre företag, av kreditgivare, kunder, leverantörer m.fl. tolkas på sätt som kan vara till men för bolaget. Frånträde av styrelseuppdrag bör därför ske på ett sådant sätt att det inte onödigtvis eller oavsiktligt skadar förtroendet för bolaget.

- 3.6.1 Styrelseledamot som önskar frånträda sitt uppdrag bör i första hand eftersträva att göra detta i samband med årsstämma eller extra bolagsstämma där styrelseval hålls. Detta gäller i synnerhet vid frånträde som enda eller en av ett fåtal icke ägaranknutna ledamöter.
- 3.6.2 Särskilt vid ledamots avgång utan samband med bolagsstämma är det viktigt att åtgärden kommuniceras till omvärlden på ett så öppet sätt som möjligt för att inte riskera att ge upphov till felaktiga tolkningar av skälen till avgången eller bolagets omständigheter i övrigt.
- 3.6.3 Besked om avgång ur styrelse bör ges skriftligt till styrelsens ordförande. Det åligger ordföranden att tillse att begäran om avregistrering av ledamoten därefter utan fördröjning inges till Bolagsverket.

KAPITEL 4. Styrelsens arbete

4.1 Styrelsens arbetsordning och instruktioner

En styrelse ska enligt aktiebolagslagen ha en skriftligt dokumenterad arbetsordning, en instruktion för arbetsfördelning mellan styrelsen och VD samt en instruktion för VD:s rapportering av uppgifter som styrelsen behöver för att fortlöpande bedöma bolagets ekonomiska situation.⁵ Dessa dokument bör vara så utformade och hållas så aktuella att de kan tjäna som praktisk ledning för styrelsearbetet.

- 4.1.1 Styrelsens lagstadgade arbetsordning och instruktioner bör utformas utifrån varje företags och styrelsens unika förutsättningar och ges ett så uttömmande, relevant och tydligt innehåll att de kan fungera effektivt som aktiva styrinstrument och rättesnören i det löpande arbetet.
- 4.1.2 Arbetsordning och instruktioner bör undertecknas av styrelsens ordförande samt ingå som bilaga i protokollet för det styrelsemöte där de beslutats. Det ankommer på styrelsens ordförande att säkerställa att ledamot respektive VD som i arbetsordning eller instruktion ålagts särskilda uppgifter är införstådd med innebörden och omfattningen av dessa uppgifter.
- 4.1.3 Samtliga dokument bör hållas fortlöpande aktuella och vid behov anpassas till förändrade förutsättningar. Minst en gång årligen bör de bli föremål för diskussion och förnyad prövning av styrelsen.

⁵ Lagstadgade krav på skriftlig arbetsordning och instruktion för arbetsfördelning mellan bolagsorganen föreslås slopas för i aktiebolagsrättslig mening privata bolag enligt utredningsförslag framlagt våren 2009. Om så blir fallet minskar detta inte behovet av att dessa förhållanden är väl klargjorda i styrelser med mer än en ledamot och bolag med verkställande direktör.

4.2 Uppdraget som styrelseledamot

En styrelseledamot har, genom sin syssломannaroll, en juridisk och moralisk förpliktelse att fullgöra sitt uppdrag med hög personlig integritet och ägna uppdraget den tid och omsorg som krävs för att utföra det på ett fullgott sätt.

- 4.2.1 Innan man åtar sig ett styrelseuppdrag bör man försäkra sig om att man
- besitter den kompetens och erfarenhet uppdraget kräver,
 - kan fullgöra uppdraget med full integritet gentemot bolaget, dess ledning och ägare,
 - har den tid som krävs för att sköta uppdraget på ett tillfredsställande sätt,
 - delar de etiska värderingar och förhållningssätt som bolagets verksamhet vilar på.
- 4.2.2 Styrelseledamot bör närvara vid styrelsens samtliga sammanträden under året. Endast undantagsvis kan mel-lankommande andra åtaganden anses utgöra giltiga för-hinder för redan avtalade möten. Ledamot som vid upp-repade tillfällen finner sig inte har praktisk möjlighet att uppfylla detta krav bör överväga att frånträda uppdraget.
- 4.2.3 Vilken tidsinsats som krävs för ett styrelseuppdrag skiljer sig mellan olika bolag beroende på verksamhetens omfattning och komplexitet, bolagets utvecklingsskede m.m. I allmänhet torde minst 10-15 arbetsdagar per år, exklusive restid, åtgå för ett fullgott styrelsearbete. I stör-re bolag, med mer omfattande och komplex verksamhet, kan erforderlig tid för detta vara väsentligt större, i mindre och enklare bolag ibland mindre.

Vilken tidsinsats som krävs är också starkt situationsberoende i varje bolag. Under normala omständigheter kan detta vara förhållandevis måttligt, medan det i krislägen kan bli synnerligen omfattande. Som styrelseledamot måste man vara beredd att anpassa sin insats till sådana skiftande krav. Detta gäller särskilt i rollen som styrelseordförande.

4.2.4 Uppgiften som styrelseledamot innefattar bland annat att

- sätta sig in i och förstå bolagets omvärldsförutsättningar, affärsprocesser, ekonomi och förhållanden i övrigt i den omfattning som erfordras för att kunna bidra konstruktivt till styrelsens arbete,
- omsorgsfullt läsa in distribuerat underlag inför varje styrelsemöte och sätta sig väl in i de ärenden som ska behandlas,
- vid behov begära den ytterligare information - från bolagsledningen eller externa källor - man anser erforderlig för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut,
- aktivt delta i styrelsens arbete och med tydlighet och integritet ge uttryck för sin personliga uppfattning i olika ärenden; strävan att uppnå konsensus i styrelsen får aldrig tillåtas gå ut över varje ledamots plikt att ge sin övertygelse till känna. Vid kvarstående meningsskiljaktighet bör i viktigare frågor i stället varje ledamots rätt att få avvikande mening antecknad i protokollet utnyttjas,
- fortlöpande följa bolagets utveckling och hålla sig underrättad om väsentliga händelser i bolaget och dess omvärld,
- vid behov engagera sig för bolaget även mellan styrelsens möten, bl.a. genom att när tillfälle ges uppträda som "ambassadör" för bolaget.

4.3 Uppdraget som styrelseordförande

Styrelsens ordförande har ett särskilt ansvar för att styrelsens arbete är väl organiserat och bedrivs effektivt. Ordföranden bör också fungera som länk mellan styrelsen och bolagets ägare samt vid behov företräda bolaget utåt i övergripande frågor. Detta ställer högre krav på tidsinsats, kunskap om bolaget och dess verksamhet samt tillgänglighet än uppdraget som övrig styrelseledamot.

- 4.3.1 Rollen som styrelseordförande ställer särskilda krav på kunskap om bolagets verksamhet, omvärldsförutsättningar, affärsprocesser m.m. för att kunna övervaka att bolaget har en effektiv verkställande ledning och en väl fungerande strategi. Som tillträdande styrelseordförande krävs, särskilt om man saknar tidigare erfarenhet från den aktuella branschen, ofta betydande tidsinsats för att skaffa denna kunskap.
- 4.3.2 Om ordförande är anställd i bolaget som så kallad arbetande styrelseordförande bör arbetsfördelningen mellan ordföranden och VD särskilt tydligt dokumenteras i styrelsens VD-instruktion.
- 4.3.3 Styrelsens ordförande bör vara fortlöpande tillgänglig för ägare, övriga styrelseledamöter och VD.
- 4.3.4 Uppgifterna som styrelseordförande innefattar vidare bland annat att
 - hålla kontakt med ägarna och förmedla information till styrelsen om ägarnas mål, intentioner och restriktioner med bolaget,

- organisera och leda styrelsens arbete, bl.a. genom att se till att styrelsens arbetsordning och övriga instruktioner hålls fortlöpande aktuella och att i övrigt skapa bästa möjliga förutsättningar för ett effektivt styrelsearbete genom god planering, ändamålsenliga rutiner och ett positivt arbetsklimat,
- fortlöpande följa bolagets verksamhet och initiera de åtgärder från styrelsens sida detta föranleder,
- se till att nya styrelseledamöter genomgår erforderlig introduktionsutbildning och att styrelsen som helhet fortlöpande uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om bolaget,
- efter samråd med vd fastställa dagordning för styrelsens möten,
- se till att styrelsen inför alla beslutsärenden har tillgång till erforderligt underlag för att kunna fatta väl underbyggda beslut (se även avsnitt 4.5),
- se till att övriga ledamöter mellan styrelsens möten får information om kritiska händelser i bolaget eller dess omvärld av väsentlig betydelse för deras möjlighet att fullgöra sitt uppdrag,
- övervaka att styrelsens beslut verkställs effektivt,
- fortlöpande stå till förfogande som diskussionspartner, inspiratör och ”coach” till vd,
- vid behov företräda bolaget utåt i övergripande frågor,
- se till att styrelsens arbete årligen utvärderas och att resultatet därav tas till vara för att utveckla styrelsens effektivitet samt i lämplig omfattning ställs till förfogande som underlag för nominering till kommande styrelseval.

4.4 VD:s roll i styrelsearbetet

VD har en nyckelroll i styrelsearbetet, både genom att normalt vara den i styrelsen som bäst känner bolagets förhållanden och genom uppgifterna som föredragande och förslagsställare i styrelsen samt verkställande av styrelsens beslut. Det är av avgörande för kvaliteten i styrelsearbetet att denna roll utövas på ett ansvarsfullt och professionellt sätt.

- 4.4.1 VD bör se till att styrelsen får ett så objektivt, allsidigt och uttömmande underlag som möjligt för sitt arbete. Praktiskt innebär detta bland annat att
- utforma den löpande rapporteringen avseende ekonomi, affärsläge m.m. så att den relevanta informationen kommuniceras på ett så effektivt sätt som möjligt,
 - i alla väsentliga beslutsärenden ge en allsidig belysning av de alternativa handlingsvägar som har övervägts, avge ett tydligt beslutsförslag samt motivera detta,
 - att vid behov, på eget initiativ eller styrelsens uppdrag, införskaffa det ytterligare beslutsunderlag från externa källor som behövs för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut.
- 4.4.2 I vissa fall kan det vara lämpligt att delegera uppgiften som föredragande för styrelsen till VD underställda befattningshavare. Därigenom får styrelsen tillfälle att lära känna och ställa frågor direkt till en bredare krets av personer i företagets högsta ledning. Vidare är det för berörda personer ofta stimulerande och utvecklande att på så sätt ha kontakt med företagets styrelse.

När så sker bör berörda befattningshavare endast närvara vid styrelsemötet under behandlingen av den punkt för vilken de är föredragande.

- 4.4.3 VD ansvarar för att styrelsens beslut verkställs effektivt.
- 4.4.4 VD bör på lämpligt sätt hålla styrelsens ledamöter informerade om utvecklingen av bolagets verksamhet även mellan styrelsens möten. t.ex. i form av regelbundna sk VD-brev.

4.5 Underlag för styrelsens arbete

En styrelse befinner sig vanligen i ett informationsunderläge gentemot VD och övriga bolagsledningen. Samtidigt är styrelsen enligt i lag straffsanktionerad bestämmelse förhindrad att fatta beslut i ett ärende om inte såvitt möjligt samtliga styrelseledamöter dels har fått tillfälle att delta i ärendets behandling, dels har fått ett tillfredsställande underlag för att avgöra ärendet.⁶ Detta lägger ett särskilt ansvar på styrelsens ordförande att säkerställa att styrelsen får det underlag den behöver för att kunna fatta välgrundade beslut.

- 4.5.1 Styrelsens ordförande bör se till att styrelsen har ett så relevant, tillförlitligt och uttömmande underlag i varje beslutsärende som erfordras för att fatta väl underbyggda beslut.
- 4.5.2 För att säkerställa detta bör beslut endast fattas i ärende som varit upptaget på i förväg utsänd dagordning med bifogat underlag av tillfredsställande kvalitet och på styrelsemötet fått tillräckligt tidsutrymme för en tillfredsställande behandling.
- 4.5.3 Vidare bör höga krav ställas på objektivitet och kvalitet i den information som lämnas av bolagsledningen. Vid behov bör styrelsen komplettera denna information med underlag från andra källor för att få en bredare belysning av viktiga beslutsfrågor.

⁶ Aktiebolagslagen 8 kap, 21 §.

4.6 Styrelsens möten

Det personliga mötet utgör styrelsens huvudsakliga arbetsforum. Det åligger särskilt styrelsens ordförande att tillse att styrelsemöten hålls med den frekvens som erfordras och att mötena är väl förberedda och genomförs effektivt.

- 4.6.1 En styrelse bör hålla minst fyra ordinarie möten per år, i större företag med mer komplex verksamhet ofta väsentligt fler. Vidare kan erforderlig mötesfrekvens för samma företag variera väsentligt beroende på rådande omständigheter från tid till annan.
- 4.6.2 Styrelsemöten bör vara väl förberedda, innebärande bland annat att
- dagordningen är realistisk med hänsyn till den tid som står till förfogande och att det finns en genomtänkt prioritetsordning mellan de ärenden som ska behandlas,
 - det finns ett skriftligt underlag för varje beslutsärende av större vikt, där olika beslutsalternativ belyses och en tydlig beslutsrekommendation avges och motiveras,
 - detta underlag tillställs samtliga styrelseledamöter minst fem arbetsdagar innan mötet med ett mellanliggande veckoslut,
 - samtliga ledamöter vid styrelsemötet är väl inlästa på det utsända materialet,
 - föredragningar är väl förberedda och kan genomföras effektivt inom givna tidsramar.
- 4.6.3 Styrelsemöten bör genomföras effektivt, innebärande bland annat att
- fastställd dagordning och tidsplan följs på ett rimligt sätt; om detta innebär att tiden inte räcker för

att behandla ett ärende på ett tillfredsställande sätt bör beslutet i allmänhet hellre bordläggas till ett senare tillfälle – i brådskande fall t.ex. i form av ett telefonmöte någon eller några dagar senare – än forceras fram innan det är moget för avgörande,

- samtliga ledamöter som så önskar kommer till tals i varje fråga så att hela styrelsens kompetens utnyttjas för att uppnå högsta möjliga besluts kvalitet,
- debattklimatet är sådant att från flertalets uppfattning avvikande inlägg bemöts positivt som konstruktiva bidrag till förbättrad besluts kvalitet.

- 4.6.4 Styrelsemöten bör som regel hållas i form av fysiska sammankomster för att till fullo utnyttja det personliga mötets gruppdynamik och möjlighet till mer nyanserad kommunikation än vad som är möjligt vid mötesformer utan personlig närvaro.

Detta hindrar inte att telefonmöten, videokonferenser och andra former av överläggningar på distans kan vara värdefulla som komplement vid vissa tillfällen, t.ex. för att avgöra en brådskande fråga som inte kunnat slutbehandlas vid ordinarie möte. Vidare kan en ledamot som annars skulle ha förhinder därigenom beredas möjlighet att delta i behandlingen av en viktig fråga.

- 4.6.5 Endast styrelsens ledamöter, VD samt i förekommande fall särskild styrelsessekreterare bör stadigvarande närvara vid styrelsens möten. Även endera av eventuell vice VD, ekonomi/finansdirektör eller annan högre befattningshavare i bolagsledningen bör kunna vara ständigt adjungerad till styrelsens möten om så befinns ändamålsenligt. Däremot bör utomstående föredragande endast närvara under behandlingen av de ärenden de föredrar.

4.7 Utskott i styrelsen

Särskilt i större styrelser och styrelser för bolag med komplex verksamhet kan det vara ändamålsenligt att delegera behandlingen av vissa kategorier av ärenden till för ändamålet särskilt utsedda styrelseutskott. Sådan delegering fritar inte styrelsens övriga ledamöter från ansvar för beslut som fattas av utskott.

- 4.7.1 En formell eller informell stadigvarande uppdelning av styrelsen i ett "inre kabinett", med tätare sammankomster för beredning av tyngre beslutsfrågor, ibland benämnt presidium, ständigt arbetsutskott m.m., och en yttre krets av övriga ledamöter bör undvikas. Det riskerar att stå i konflikt med principen om alla ledamöters lika och ömsesidigt solidariska ansvar för styrelsens arbete.
- 4.7.2 Däremot kan det vara ändamålsenligt att tillsätta styrelseutskott på mer eller mindre permanent basis för att behandla ärenden inom mer avgränsade områden. Exempel på detta kan vara
- frågor som kräver djupare fackkompetens inom visst område än vad samtliga styrelseledamöter kan förväntas besitta, till exempel s.k. revisionsutskott, finansutskott m.m.,
 - frågor som av integritetsskäl bör beredas inom en trängre krets innan de fastställs av styrelsen som helhet, t.ex. anställningsvillkor för VD och övrig bolagsledning.

- 4.7.3 Beslut om tillsättande av styrelseutskott fattas av styrelsen med bl.a. tydligt angivande av utskottets uppgifter, eventuella beslutanderätt samt former för rapportering till styrelsen. Beslutet ska dokumenteras i styrelsens arbetsordning.
- 4.7.4 Styrelseutskotts sammanträden bör protokollföras och protokollen distribueras till hela styrelsen. Viktigare beslut som på delegation fattats av utskott bör redovisas för styrelsen som helhet vid dess nästkommande sammanträde.
- 4.7.5 Utöver formella styrelseutskott kan det ibland vara ändamålsenligt att mer tillfälligtvis uppdra åt en enskild ledamot eller grupp av ledamöter att närmare utreda en fråga som underlag för styrelsens fortsatta behandling. I sådana fall bör uppgiftens innebörd, avgränsning i tid och omfattning samt eventuell särskild ersättning skriftligt dokumenteras, undertecknas av styrelsens ordförande och berörda ledamöter samt biläggas protokollet för det styrelsemöte där beslutet fattats.

4.8 Protokoll

Protokoll ska enligt lag föras vid styrelsemöten. De utgör den huvudsakliga dokumentationen av styrelsens arbete och är ett viktigt underlag för utkrävande av styrelseledamöters ansvar. Det är därför viktigt att protokoll ger en korrekt och rimligt uttömmande bild av styrelsens behandling av alla viktigare ärenden.

- 4.8.1. Styrelseordförande eller VD bör som regel inte åläggas att föra protokoll. Istället bör antingen någon övrig ledamot utses till protokollförare eller lämplig utomstående person adjungeras för uppgiften, t.ex. en särskild styrelsesekreterare.
- 4.8.2 Styrelsens behandling av varje ärende bör dokumenteras med tydlig redovisning av:
- ärendets innebörd och vilket eller vilka förslag som presenterats,
 - vilket underlag som funnits för bedömning av förslagen,
 - vilket beslut styrelsen fattat,
 - eventuellt avvikande meningar som begärts antecknade i protokollet.

För undvikande av tveksamhet kan det för viktigare ärenden vara lämpligt att styrelsens ordförande kort förestavar formuleringen av beslutet inför sittande möte.

- 4.8.3 Justerare bör föra noggranna egna anteckningar av vad som avhandlas vid mötet som underlag för justering av protokollet.

- 4.8.4 Som bilaga till styrelseprotokoll bör föras en åtgärdslista som hålls fortlöpande aktuell. Åtgärd bör endast avföras från denna lista
- antingen genom att åtgärden verkställts och detta godkänts av styrelsen,
 - eller genom beslut av styrelsen att åtgärden inte längre har aktualitet.
- 4.8.5 Samtliga vid mötet närvarande ledamöter bör beredas tillfälle att yttra sig över utkast till protokoll innan detta går till justering. Kopia av justerat protokoll bör tillställas samtliga ledamöter snarast möjligt efter varje styrelsemöte.

KAPITEL 5.

Ersättningar till styrelseledamöter

5.1 Ersättning för styrelseuppdrag

Ordförande och ledamöter i bolagsstyrelser bör uppbära ersättning för sitt uppdrag på marknadsmässiga villkor med hänsyn till de krav på kompetens, erfarenhet och tidsinsats uppdraget ställer.

- 5.1.1 Ersättning för styrelseuppdrag beslutas enligt lag vid bolagsstämma. Beslutet ska i förekommande fall innefatta särskilt arvode till ordföranden, tilläggsarvoden för medverkan i styrelseutskott samt andra avsteg från enhetlig ersättning till samtliga ledamöter.
- 5.1.2 Ersättning bör i första hand utgå som fast arvode för mandatperioden. Arvode relaterat till antalet möten ledamöten deltar i bör inte förekomma.
- 5.1.3 Marknadsmässig ersättning för uppdrag som styrelseordförande kan vara mycket olika beroende på bolagsspecifika omständigheter. Som tumregel kan dock anges att ordförandearvode för mindre och medelstora, icke börsnoterade bolag i allmänhet bör uppgå till det högre av 1-2 prisbasbelopp och 20 procent av VD:s fasta lön.

I börsnoterade bolag kan högre ordförandearvoden vara motiverade, bl.a. beroende på den mer publika roll ordföranden ofta har i sådana bolag.

- 5.1.4 Grundarvode till enskild ledamot bör i allmänhet uppgå till mellan en tredjedel och hälften av ordförandes arvode.
- 5.1.5 Deltagande i utskottsarbete bör i allmänhet arvodas särskilt, såväl för styrelsens ordförande som övriga ledamöter.

5.2 Ersättning utöver styrelsearvode

Ledamot som får styrelsens uppdrag att utföra vissa arbetsuppgifter utöver vad som ingår i det ordinarie styrelsearbetet, t.ex. genom att utföra särskilda utredningsuppdrag, bör kunna erhålla särskild ersättning för detta.⁷

- 5.2.1 Form och storlek av sådan ersättning bör kunna beslutas av styrelsen, varvid den ledamot ersättningen avser inte bör delta i beslutet. Information om uppdraget och ersättningen bör lämnas på nästkommande bolagsstämma.

5.3 Incitamentsprogram för styrelseledamöter

Det ankommer på bolagets ägare att avgöra i vad mån styrelsens ledamöter ska erbjudas särskilda incitamentsprogram som komplement till styrelsearvoden. Sådana program bör vara så utformade att en långsiktig inriktning i aktieägarnas intresse tydligt premieras.

- 5.3.1 Förslag om incitamentsprogram för styrelsen bör inte läggas fram för bolagsstämman av styrelsen, och ingen i styrelsen eller bolagsledningen bör delta i beredningen av förslaget.

Ägare som är styrelseledamot bör inte delta i stämmbeslut om incitamentsprogram till styrelsen.

- 5.3.2 Styrelsen bör inte delta i incitamentsprogram riktat till bolagets ledning eller övriga anställda.

⁷ Däremot bör styrelseledamot, som framgått tidigare i denna vägledning, inte vara stadigvarande uppdragstagare till bolaget.

- 5.3.3 Incitamentsprogram för styrelsen bör i huvudsak ha formen av tilldelning av aktier i bolaget, t.ex. genom att viss del av varje års styrelsearvode utgår i form av aktier. Till sådan tilldelning bör knytas förbindelse att behålla aktierna i visst antal år, och förbindelsen bör gälla även om ledamoten lämnar styrelsen under avtals-tiden.
- 5.3.4 Andra former av incitamentsprogram för styrelseledamöter bör vara strikt prestationsbaserade med ett tidsperspektiv för mätning av prestationen om minst tre år.

5.4 Information om ersättningar till styrelseledamöter

Enligt Årsredovisningslagen ska för publika bolag alla ersättningar till var och en av styrelsens ledamöter, inklusive suppleanter men exklusive arbetstagarrepresentanter, samt tidigare styrelseledamöter, redovisas i årsredovisningen. För privata bolag behöver uppgifterna bara lämnas för styrelsen som helhet.

- 5.4.1 I syfte att vårda förtroendet för bolaget hos samtliga ägare bör bolag med spridd ägarkrets uppvisa största möjliga öppenhet om styrelsens ersättningar.

KAPITEL 6.

Utvärdering av styrelsen

6.1 Principiella grunder

En styrelses arbete och prestationer bör regelbundet utvärderas genom ett systematiskt och strukturerat förfarande. Utvärderingen bör ses som ett led i styrelsens eget arbete för att höja sina prestationer men utgör också en del av styrelsens avrapportering till ägarna.

- 6.1.1 Bolagsstämman, eller valberedningen om sådan finns, bör i samband med styrelseval ge riktlinjer för utvärdering av styrelsen.
- 6.1.2 Med utgångspunkt från dessa riktlinjer åligger det styrelsens ordförande att se till att utvärdering sker och att leda och organisera dess praktiska genomförande.
- 6.1.3 Utvärderingen bör innefatta såväl styrelsens funktionssätt och arbetsformer som helhet som styrelseordförandes, övriga ledamöters samt VD:s personliga prestationer.
- 6.1.4 Resultatet av utvärderingen bör i första hand användas som underlag för styrelsens eget arbete för att förbättra sina arbetsformer, öka sin effektivitet och höja sina prestationer. I sammanfattad form bör resultatet inför styrelseval även redovisas för valberedningen, om sådan finns, eller till andra representanter för ägarna.

6.2 Tillvägagångssätt

Sättet att genomföra styrelseutvärdering bör anpassas till förutsättningarna i varje enskilt bolag. Det viktigaste är att resultatet ger ett bra underlag för att utveckla och effektivisera styrelsens arbete och för nominering av styrelseledamöter till nästkommande mandatperiod.

- 6.2.1 Utvärdering kan ske på olika ambitionsnivåer, från en strukturerad, gemensam diskussion i styrelsen till en mer eller mindre ingående intervjuundersökning bland styrelsens ledamöter med anlitande av extern specialthjälp. Den bör dock alltid vara
- systematisk i den meningen att den är regelbundet återkommande enligt ett bestämt mönster – normalt årligen,
 - strukturerad på ett sådant sätt att dess resultat kan jämföras från år till annat,
 - relevant genom att den behandlar de för styrelsens effektivitet viktigaste och mest kritiska frågeställningarna.
- 6.2.2 Avseende styrelsens funktionssätt och effektivitet som helhet bör utvärderingen bl.a. belysa i vad mån
- styrelsen har tydliga mål för sitt arbete och om dessa mål har uppfyllts,
 - styrelsens ledamöter har en tydlig och enhetlig bild av bolagets affärsidé, vision, mål och strategi,
 - styrelsens ledamöter har den kunskap om bolagets verksamhet, omvärldsförutsättningar, affärsprocesser m.m. som erfordras för att effektivt kunna styra bolaget strategiskt,

- styrelsen har gjort prioriteringar av sitt eget arbete som framstår som ändamålsenliga med hänsyn till bolagets nuläge och framtidsinriktning,
- styrelsen har en storlek och sammansättning samt arbetsformer som är väl anpassade till bolagets förutsättningar i olika avseenden,
- styrelsen har en intern kultur och ett arbetsklimat som främjar integritet och personligt ansvarstagande hos varje ledamot,
- styrelsen har ett tillfredsställande informationsunderlag för sitt arbete,
- styrelsen har ändamålsenliga rutiner för uppföljning och kontroll av genomförandet av fattade beslut.

6.2.3 Vidare bör utvärderingen ge underlag för bedömningar och reflektioner kring

- varje enskild ledamots bidrag till styrelsens arbete,
- styrelseordförandes respektive VD:s sätt att uppfylla sina roller.

