

Kollegiet för svensk bolagsstyrning  
Remissvar: Förslag till reviderad kod 2019-10-11

Stockholm, 4 november, 2019

Vi välkomnar den översyn och revidering som Kodkollegiet nu bjuder in till i och med remissförfarandet för Svensk kod för bolagsstyrning.

Alecta vill bidra till att vidareutveckla svensk praxis för bolagsstyrning så att den är både ändamålsenlig och tidsenlig, samtidigt som vi värnar den långsiktighet som präglar arbetet i en styrelse.

Sammanfattningsvis tycker vi att flera av förändringarna i remissförslaget innebär förbättringar eller relevanta uppdateringar, men i några fall anser vi att ansatsen att hitta rätt balans mellan flexibilitet och detaljer missar målet och sker på bekostnad av tydlighet. Det gäller exempelvis frågorna kring ersättning, men även kodens tydlighet när det gäller hållbarhetsfrågor. Som kollegiet noterar har hållbarhetsfrågan lyfts 'i samtliga rundabordssamtal' vilket borgar för att det kan utvecklas ytterligare i koden, givetvis med hänsyn till just balans mellan flexibilitet och detaljer.

En annan aspekt som vi saknar i en översyn av den svenska koden handlar om företagskultur och styrelsens roll i att vara förebilder för en god företagskultur. Vi har tagit intryck av den brittiska bolagsstyrningskoden som framhåller att *"The board should establish the company's purpose, values and strategy, and satisfy itself that these and its culture are aligned. All directors must act with integrity, lead by example and promote the desired culture."*

Bifogat till detta brev framför vi våra förslag till tillägg, förändringar eller avvikande åsikter i förhållande till remissförslaget från den 11 oktober 2019. Vi bifogar även i sin helhet det brev och synpunkter som vi framfört till Kodkollegiet i november 2017. Vi bifogar också det av IÄF framtagna kraven på information om incitamentsprogram.

Vi ser fram emot ett fortsatt gott samarbete i utvecklingen av bolagsstyrningspraxis av högsta kvalitet.

Med vänlig hälsning,



Ramsay Brufer, ägaransvarig Alecta

Samtliga förslag nedan refererar till versionen 'Ändringsmarkerad kod'

---

## II Den svenska modellen för bolagsstyrning

### Inledning

Förslag att stryka föreslagen förändring sista stycket:

Enligt aktiebolagslagen är, om inte annat anges i bolagsordningen, bolagets syfte att generera vinst till fördelning mellan aktieägarna. För att vara långsiktigt framgångsrikt behöver bolaget bedriva sin verksamhet i samklang med samhällets värderingar.

Istället föreslår vi en tilläggsformulering efter första meningen i Avsnitt 3.  
Styrelsen:

Styrelsen ska svara för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. *Styrelsen ska verka för bolagets långsiktiga framgång, för att skapa värde för aktieägarna och bidra till samhällets utveckling.*

**Kommentar:** Vi anser att det finns en relevant diskussion med koppling till frågan, men att det blir apart i den föreslagna placeringen. Vi föreslår därför att det har en mer naturlig vist där styrelsens roll beskrivs. Vi har tagit intryck av den brittiska koden för bolagsstyrning som anger att "A successful company is led by an effective and entrepreneurial board, whose role is to promote the long-term sustainable success of the company, generating value for shareholders and contributing to wider society."<sup>1</sup>

---

### Avsnitt 1. Ägarrollen

Förslag till tillägg i andra stycket, andra meningen:

Under senare år har allt fler investerare kommit att se frågor om hållbarhet, *klimat*, mångfald och jämställdhet samt bolagens förtroende i samhället och hos kunder och anställda som förutsättningar för bolagens affärsmässiga framgång.

---

<sup>1</sup> UK Corporate Governance Code, 2018

**Kommentar:** Klimatfrågan har för många investerare en särställning likt mångfald och jämställdhet och bör nämnas specifikt.

---

### Avsnitt 3. Styrelsen

Vi föreslår att en mening läggs till enligt vårt förslag ovan (Avsnitt Inledning), efter första meningen;

Styrelsen ska svara för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. *Styrelsen ska verka för bolagets långsiktiga framgång, för att skapa värde för aktieägarna och bidra till samhällets utveckling.*

---

### Avsnitt 5. Revisor

Förslag till tillägg efter andra styckets sista mening:

*Revisorn ska lämna ett yttrande om huruvida en hållbarhetsrapport upprättats.*

---

## III Regler för bolagsstyrning

### Avsnitt 2. Valberedning

Förslag till tillägg i 2.6 efter andra styckets sista mening:

*Även andra strategiska aspekter som beaktats i valberedningens arbete, exempelvis hållbarhetsfrågor, bör redogöras.*

---

### Avsnitt 3. Styrelsens uppgifter

Förslag till tillägg till första punkten i 3.1:

- fastställa bolagets övergripande mål, *såväl finansiella som icke-finansiella mål*, och strategi,

**Kommentar:** I riktlinjerna för statligt ägda bolag finns en tydligt uttryckt förväntan på styrelsen som vi skulle vilja slå an även i koden; ”Det är styrelsens ansvar att integrera hållbart företagande i bolagets affärsstrategi och affärsutveckling samt fastställa strategiska mål för ett hållbart företagande. Målen ska vara få och övergripande, värdeskapande, relevanta för bolagets affärsverksamhet och hållbarhetsutmaningar.”<sup>2</sup>

---

### Avsnitt 3. Styrelsens uppgifter

Förslag att inte stryka den (fd) andra punkten i 3.1:

- *tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga verkställande direktör,*

Med konsekvens att 'identifiera hur hållbarhetsfrågor påverkar bolagets risker och affärsmöjligheter' bli tredje punkten under 3.1.

Förslag att inte stryka den sista punkten i 3.1:

- *säkerställa att bolagets informationsgivning präglas av öppenhet samt är korrekt, relevant och tillförlitlig.*
- 

### Avsnitt 4. Styrelsens storlek och sammansättning

Förslag till tillägg efter den kursiva meningen i inledningen:

*Styrelsen ska värna och främja en god bolagskultur och föregå med gott exempel för att representera denna.*

**Kommentar:** En sund företagskultur hjälper inte enbart till att förebygga skandaler, utan är i högsta grad något som påverkar om bolagets organisation kan genomföra strategin och sträva mot bolagets övergripande mål. En god företagskultur möjliggör effektiv bolagsstyrning och långsiktigt hållbart värdeskapande.

---

### Avsnitt 9. Ersättningar till styrelseledamöter och bolagsledningen

Förslag till tillägg efter sista meningen i den kursiva inledningens andra stycke:

---

<sup>2</sup> Statens ägarpolicy och riktlinjer för bolag med statligt ägande, 2017

*Styrelsen ska beskriva hur programmet för ersättningar till ledande befattningshavare bidrar till bolagets affärsmodell, strategiska inriktning och bolagets finansiella och icke-finansiella mål, exempelvis hållbarhetsmål. Styrelsen ska utforma ersättningarna, både till struktur och nivå, så att bolagets värde långsiktigt optimeras.*

**Kommentar:** Detta tillägg reflekterar den hållning Alecta och övriga medlemmar i Institutionella Ägares Förening (IÄF) tidigare framfört i gemensamma riktlinjer avseende incitamentsprogram i svenska aktiemarknadsbolag.

Vi noterar även att det är otydligt i det nuvarande avsnittet vem som ska fastställa principer för styrelsens ersättningar givet att 'styrelseledamöter' nu är med i avsnittsrubriken.

---

## Avsnitt 9. Ersättningar till styrelseledamöter och bolagsledningen

Förslag att inte ändra eller stryka punkterna 9.4-9.8 om ersättningar.

**Kommentar:** Vi bedömer att kodens vägledning i dessa frågor om ersättning ger investerare en bättre möjlighet att informera sig och bedöma programmens kriterier och ändamålsenlighet i förhand, i det här avseendet hänvisar vi till resonemanget i IÄFs remissvar som vi stödjer.

---



Kollegiet för svensk bolagsstyrning  
Att: Arne Karlsson, ordförande  
Björn Kristiansson, verkställande ledamot

[arne.karlsson@bonnier.se](mailto:arne.karlsson@bonnier.se)  
[bjorn.kristiansson@bolagsstyrningskollegiet.se](mailto:bjorn.kristiansson@bolagsstyrningskollegiet.se)

Stockholm 23 november 2017

## Förslag till uppdatering av svensk kod för bolagsstyrning

Alecta lägger stor vikt vid sitt ägaransvar och som långsiktig ägare i stora svenska bolag vill vi bidra till kompetenta och mångsidiga styrelser som ser till bolagens strategiska utmaningar och möjligheter med värdeskapande i fokus.

Vi vill vara med och fortsätta utveckla svensk bolagsstyrning som borgar för att svenska bolag ligger i den absoluta framkanten vad gäller god styrning och transparens. Vi ser nu en rad anledningar till att kollegiet bör föra in några förtydliganden avseende hållbarhet i koden, vilket ger ännu bättre förutsättningar för tydlig dialog med styrelsen, samt reflekterar förväntningar från såväl oss som ägare som många andra av bolagets intressenter i samhället.

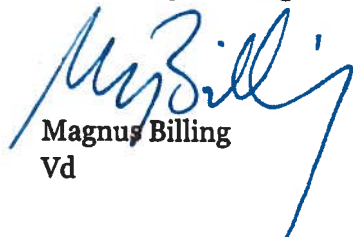
Vi ger i bifogat dokument förslag på några förtydliganden i olika avsnitt av koden, som vi bedömer kan ha en positiv effekt för utvecklingen. Att vi använder begreppet "hållbarhet", som är ett brett begrepp, är avsiktligt för att spegla terminologin i Årsredovisningslagen avseende hållbarhetsrapportering, samt för att det ger styrelserna flexibilitet att verkligen se till hållbarhetsfrågor med strategisk relevans för det specifika bolagets affärsmodell och verksamhet.

Några av de skeenden under 2017 som fått oss att diskutera detta behov av uppdateringar är;

- Verksamhetsåret 2017 är året då Årsredovisningslagen med krav på hållbarhetsrapport för vissa bolag träder i kraft, vilket sannolikt ökar förväntningarna på styrelsens tydlighet avseende hållbarhet.
- Interimsrapporten från EUs Expertgrupp för hållbar finansmarknad belyser vikten av att styrelsens roll i hållbarhetsfrågor förtydligas, med referens till koder för bolagsstyrning i andra länder som uttryckligen inkluderar hållbarhet i styrelsens ansvar

Dessa förtydliganden i koden, tillsammans med fortsatt arbete från Alecta och andra ägare ger förutsättning för att lyfta hållbarhet i dialog med styrelsen, vilket vi tror är att föredra framför lagstiftning inom området.

Med vänlig hälsning



Magnus Billing  
Vd



Ramsay Brufer  
Ägaransvarig



Förslag till förtydligande avseende hållbarhet i Svensk kod för bolagsstyrning;

## II. Den svenska modellen för bolagsstyrning

### Avsnitt 5. Revisor

Tillägg till andra stycket;

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

## III. Regler för bolagsstyrning

### Avsnitt 2. Valberedning

Tillägg till andra stycket under 2.6;

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

I anslutning till att kallelse utfärdas ska valberedningen på bolagets webbplats lämna ett motiverat yttrande beträffande sitt förslag till styrelse med beaktande av vad som sägs om styrelsens sammansättning i 4.1. Valberedningen ska särskilt motivera förslaget mot bakgrund av kravet i 4.1 på att en jämn könsfördelning ska eftersträvas. Om avgående verkställande direktör föreslås som styrelsens ordförande i nära anslutning till sin avgång från uppdraget som verkställande direktör ska även detta motiveras. Yttrandet ska även innehålla en kort redogörelse för hur valberedningens arbete har bedrivits och, i vissa bolag, för den mångfaldspolicy som valberedningen tillämpat vid framtagande av sitt förslag. Även andra strategiska aspekter som beaktats i valberedningens arbete, exempelvis hållbarhetsfrågor, bör redogöras.”

### III. Regler för bolagsstyrning

#### Avsnitt 3. Styrelsens uppgifter

Tillägg till första meningen under rubriken;

”Styrelsen ska förvalta bolagets angelägenheter i bolagets och samtliga aktieägares intresse.

I samma avsnitt, tillägg till tredje och fjärde punkten under 3.1;

”3.1 I styrelsens uppgifter ingår bland annat att:

- fastställa bolagets övergripande mål och strategi,
- tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga verkställande direktör,
- fastställa erforderliga riktlinjer för bolagets uppträdande i samhället i syfte att säkerställa dess långsiktigt värdeskapande förmåga, med utgångspunkt i för bolaget väsentliga hållbarhetsfrågor
- se till att det finns ändamålsenliga system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet och de risker för bolaget som dess verksamhet är förknippad med, inkluderande till exempel hållbarhetsfrågor
- se till att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet samt bolagets efterlevnad av interna riktlinjer, samt
- säkerställa att bolagets informationsgivning präglas av öppenhet samt är korrekt, relevant och tillförlitlig.”

### III. Regler för bolagsstyrning

#### Avsnitt 4. Styrelsens storlek och sammansättning

Förslag förtydligande för att fånga upp föreslagna förändringar under 3.1 ovan;

”4.1 Styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskede, uppgifter beskrivna i 3.1 och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämموvalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning ska eftersträvas.

### III. Regler för bolagsstyrning

#### Avsnitt 10. Information om bolagsstyrning och hållbarhet

Förslag till förtydligande tillägg under tredje punkten under 10.2;

”10.2 Utöver vad som stadgas i lag,<sup>1</sup> ska följande uppgifter lämnas i bolagsstyrningsrapporten, om de inte framgår av årsredovisningen:

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

*o det är önskvärt att ge en övergripande beskrivning av vilka frågor som adresserats under året, inkluderande hållbarhetsfrågor”*

---

<sup>1</sup> Krav på bolagsstyrningsrapportens innehåll finns i 6 kap. 6 § årsredovisningslagen (1995:1554).



## **Information till aktieägare avseende incitamentsprogram**

Den ökade komplexiteten i svenska aktiemarknadsbolags incitamentsprogram medför att bolagens aktieägare får allt svårare att bedöma om de föreslagna och befintliga programmen är rimligt utformade. Svårigheterna förstärks av att programmen ofta föreslås med kort varsel och med knapphändigt informationsunderlag.

I syfte att förbättra aktieägarnas möjlighet att på ett välgrundat sätt utvärdera bolagens incitamentsprogram har IÄF<sup>1</sup> (undertecknade medlemmar) enats om följande riktlinjer inför bolagsstämmobeslut avseende incitamentsprogram i svenska aktiemarknadsbolag.

### **Ersättningar till ledande befattningshavare och andra anställda**

Styrelsen har ansvaret för utformningen av bolagets ersättningssystem. Utformningen inkluderar aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram till ledande befattningshavare och andra anställda, samt andra incitamentsprogram som beslutas av bolagsstämman.

Inför stämman ska styrelsen förklara och motivera syftet med incitamentsprogrammet och hur det passar in i bolagets ersättningsstruktur. Styrelsen ska också beskriva hur programmet bidrar till bolagets affärsmodell, strategiska inriktning och bolagets finansiella och icke-finansiella mål, exempelvis hållbarhetsmål.

Styrelsen ska utforma ersättningarna, både till struktur och nivå, så att bolagets värde långsiktigt optimeras. Styrelsen ska inte överlåta väsentliga delar av incitamentsprogrammets utformning till bolagsledningen.

Ersättningarna ska vara skäligen och marknadsmässiga för att säkerställa den kompetens bolaget behöver till för bolaget anpassade kostnader. Ersättningen ska också kunna motiveras och försvaras.

Incitamentsprogram ska vara prestationsbaserade och utformas så att de främjar ett långsiktigt ägande av bolagets aktier i syfte att uppnå ökad intressegemenskap mellan deltagande befattningshavare och bolagets aktieägare.

Styrelsen ska i god tid (minst fyra arbetsveckor) före kallelse till bolagsstämma förankra förslaget hos större aktieägare och avsätta tillräckligt med tid för att inhämta ägarnas synpunkter. Dialog och förankring bör ske utan bolagets anställda eller externa konsulter.

---

<sup>1</sup> Institutionella Ägares Förening har sexton medlemmar, Alecta, AFA, AMF, Första AP-fonden, Andra AP-fonden, Tredje AP-fonden, Fjärde AP-fonden, Didner & Gerge Fonder, Folksam Sak, Handelsbanken Fonder, Lannebo Fonder, Länsförsäkringar AB, Nordea Fonder, SEB Fonder, Swedbank Robur Fonder och Skandia Liv Kapitalförvaltning

## **Grundläggande krav på information angående incitamentsprogram från bolaget**

Utöver vad som följer av Svensk Kod för bolagsstyrning ("Koden") och Aktiemarknadsnämndens uttalanden (främst AMN 2002:1 och AMN 2010:40) ska följande information presenteras i en sådan förankringsprocess med ägarna.

- Beskriv och motivera tydligt vad syftet är med programmet i bolaget
- Beskriv hur programmet är utformat, struktur och vilka effekter det får
- Motivera varför programmet är lämpligt
- Redogör för den generella ersättningsstrukturen i relation till programmet
- Redovisa tydligt kostnaden för aktieägarna avseende utspädning samt redovisningsmässig kostnad för bolaget vid olika scenarios och utfall (målnivå och maxutfall)
- Redovisa även information om ackumulerad utspädning och kostnader för tidigare beslutade pågående program
- Redovisa exempel med nominellt värdemässigt utfall (målnivå och maxutfall) för olika kategorier och totalt, exempel för deltagare med högsta möjliga utfall ska alltid redovisas
- Beskriv de skatteeffekter som programmet medför, för bolaget och för deltagarna
- Beskriv tydligt hur mätning och uppföljning ska ske
- Redogör för förekomsten av och utfallet av tidigare avslutade och pågående program

## **Appendix - Exempelfrågor**

Nedan frågor är exempel på den typ av frågeställningar som kan komma upp i dialog avseende incitamentsprogram. Listan är på intet sätt uttömmande och svar på nedan frågor bör rymmas i de generella frågeställningar som listats ovan.

### Struktur och konstruktion

Är programmet av engångskaraktär eller återkommande?

Vilka instrument avser programmet?

Innebär programmet ett monetärt risktagande för deltagarna?

Vilka prestationskriterier används i programmet och hur hänger dessa ihop med bolagets finansiella och icke-finansiella mål?

Vilka gränsvärden har valts för kriterierna?

Vilka kategorier av deltagare omfattas av programmet och varför har dessa valts?

Vad händer när deltagare av olika skäl lämnar?

Vad händer vid strukturaffärer?

### Kostnader

Finns det ett tak och hur är det i så fall konstruerat?

Hur ska framtida utbetalningar hanteras/begränsas?

Vilka antaganden baseras IFRS-kostnaden på för bolaget?

Hur stort är programmet i relation till bolagets totala personalkostnader respektive i relation till personalkostnaderna för deltagarna?

### Historik och Uppföljning

Hur har tidigare program bidragit till bolagets utveckling?

Har tidigare program ökat aktievärdet?

Hur förhåller sig det nya förslaget till tidigare program?

Vilka är skillnaderna?

Uppnåddes syftet med programmet ur de anställdas respektive styrelsen synvinkel?

Var strukturen rätt och bästa möjliga ur de anställdas respektive styrelsens synvinkel?

Blev kostnaden som förväntat?

### Förankring

Hur ser tidsplanen för förankringsprocessen ut?

