

# Bästa Bolagsstyrningsrapport 2007

Öhrlings PricewaterhouseCoopers – tävlan 2008

## BOLAG

17	17	1,8	1,8	40962
17	17	1,8	1,8	
19	19	2,4	2,7	59494

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

Tävlingen	3
Jury	3
Jurys uppgift	4

### Tredje året med koden

Allmänna intryck	5
Koden för alla	6
Kollegiet för svensk bolagsstyrning	8
Harmonisering inom EU	9

### Jurys arbete

Urvalsprocessen	11
Kriterier	13

### "Bästa Bolagsstyrningsrapport 2007"

Finalisterna	15
Vinnaren	15
Motivering	17
Hedersomnämning	18

### Årets uppstickare

Vinnaren	19
Motivering	19

### Utveckling av god sed

Jurys tankar kring årets rapportering	21
Ordförandens roll	23
Inför nästa år med en utvidgad krets av bolag	23
Vägledning	24
Konkreta exempel	26

# Bästa Bolagsstyrningsrapport 2007

## Tävlingen

För fjärde året i rad genomförs tävlingen om Bästa Bolagsstyrningsrapport. Tävlingen utlystes i januari 2005 efter att Svensk kod för bolagsstyrning presenterats av Kodgruppens ordförande Erik Åsbrink i samband med Börsföretagsforum. Vinnare av Bästa Bolagsstyrningsrapport 2004 var Atlas Copco, 2005 Assa Abloy och 2006 SEB. Denna rapport avseende vinnare av Bästa Bolagsstyrningsrapport 2007 grundas på kodens tredje tillämpningsår och således ingår till övervägande delen bolagsstyrningsrapporter från bolag som tillämpat kodens regelsystem sedan tidigare. I årets tävling har Juryn också valt att för första gången lyfta fram de bolag som för året omfattas av koden för första gången och utnämner bland dem ”Årets uppstickare!”.

## Juryn

Juryn har för året bestått av: *Tor Marthin (ordförande), Rune Brandinger, Lars-Erik Forsgårdh, Ulla Reinius och Meg Tiveus.*

**Tor Marthin**, tidigare vvd för AMF Pension, med ansvar för kapitalförvaltningen. Han är numera styrelseordförande i bl a AMF Pension Fondförvaltning AB och styrelseledamot i Första AP-fonden. Han är också ledamot i Aktiemarknadsnämnden.

**Rune Brandinger**, tidigare bl a koncernchef i Södra Skogsägarna och har ingått i styrelsen för ett flertal bolag. Han har även deltagit i Kodgruppens arbete.

**Lars-Erik Forsgårdh**, tidigare vd i Aktiespararna. Han är numera ledamot av Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning samt styrelseordförande i World Federation of Investors, Ägarfrämjandet, Aktiefrämjandet och i StyrelseAkademien Sverige.

**Ulla Reinius**, tidigare bl a utgivare av tidskriften StyrelseJournalen, med särskild inriktning på bolagsstyrningsfrågor, har ingått i styrelserna för Pharmacia Corp och Trygg-Hansa SPP. Hon är styrelseordförande i Satori Health Systems AB.

**Meg Tivéus**, tidigare bl a vd i Svenska Spel. Hon är styrelseordförande i Frösunda LSS AB, Sprit och Vin leverantörerna och Folkvandvården i Stockholm AB samt styrelseledamot i bl a Swedish Match. Billerud, Cloetta Fazer, Nordea Fonder Arkitektkopia och Victoria Park.

## Juryns uppgift

Kodens förvaltare, Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning (Kollegiet), har uttryckt som sitt mål att främja en god utveckling av svensk bolagsstyrning. Kollegiet betonar dock att de inte utvärderar enskilda bolags tillämpning av koden.

Juryn för Bästa Bolagsstyrningsrapport utgår i stället från de enskilda bolagens ansatser och vill se vägvisarna i näringslivet bygga modeller för en ”best practice”, där målet är att främja utvecklingen av bra bolagsstyrning i Sverige. Vid utvärderingen är bolagsstyrningsrapporten den naturliga utgångspunkten. De bolag som gått vidare i bedömningen uppvisar, utöver en bra bolagsstyrningsrapport, även kvalitativa faktorer vilka sammantaget ger en bild av bra bolagsstyrning, dvs bolagets arbete med bolagsstyrning. Juryn anser att en god bolagsstyrning främjar affärerna. Betrakta inte bolagsstyrningsrapporteringen som en börda utan se värdet av den. Juryn önskar att de ca 200 nya bolagen som skall tillämpa koden från 1 juli 2008 har den inställningen. Titta på Årets vinnare och Årets uppstickare!

I Juryns granskning av en ”best practice” för bolagsstyrning är utgångspunkten enskilda företags förmåga att följa kodens regelverk på ett innovativt, förtroendeskapande och affärsinriktat sätt. Det är Juryns förhoppning att dessa företag kan tjäna som inspiration och förebild för andra företag.

I denna tid, oktober 2008 då den globala finansmarknaden skakas i sina grunder och lågkonjunkturen står för dörren kan frågan uppstå huruvida bolagsstyrningsfrågorna har sin aktualitet?

Det finns all anledning att tro att frågorna om styrning, kontroll och ansvar i samhället kommer att vara än viktigare i motgångstider än i medgångstider. Frågorna ställs på sin spets i situationer av kris och risken finns att allt fler kommer att ifrågasätta och utkräva ansvar från bolagets ledningar. Jämfört med den finansiella krisen i början på 90-talet har vi idag ett mer utvecklat regelsystem, en större riskmedvetenhet finns och en utökad rapportering därav. Juryns uppfattning är att koden har bidragit till denna positiva utveckling. Trots detta så uppkommer nya risker i vår omvärld som påverkar även de svenska bolagen.

## TREDJE ÅRET MED KODEN

---

### Allmänna intryck

2007 är det tredje året med koden och Juryn kan konstatera att flertalet av bolagen har funnit sina former för rapporteringen av bolagsstyrning. Det finns dock en kontrast mellan de bolag som uppvisar en hög ambition och de som antagit en konventionell ansats. Även om många bolag har smärre justeringar i årets bolagsstyrningsrapport jämfört med föregående år kan noteras ett antal som gjort genomgripande omarbetningar och tydliga ”omtag” i sin rapportering. Det följer troligtvis ett mönster som avser hela arbetet med årsredovisningen som från och till ses över och omarbetas mer genomgripande. Ett annat skäl kan även vara att ett antal bolag har nått en högre mognadsnivå inom sin bolagsstyrning och även ser behovet av att beskriva det förhållandet i bolagsstyrningsrapporten.

Bolagsstyrningsrapporterna i vår ”toppgrupp” på sex bolag håller en mycket god nivå i informationen. Merparten av bolagen redovisar en mer schablonmässig rapportering som i och för sig uppfyller kraven men behandlar materialet i en passiv anpassning snarare än som ett aktivt verktyg i sin kommunikation av bolagsstyrningen.

Bolagsstyrningsrapporten är en delmängd i årsredovisningens totala beskrivning av området bolagsstyrning. Den formella bolagsstyrningsrapporten kan lämpligen hänvisa till övrig kvalitativ redovisning kring risk, olika policydokument, socialt ansvar och övriga frågor av etisk natur, styrmodeller mm. Därmed markerar styrelsen sitt engagemang i frågan utan att rapporten i sig behöver tyngas av en alltför detaljerad information.

I årets rapporter kan observeras utökade beskrivningar av valberedningar och processen för att utse styrelseledamöter. Allt fler visar på en utökad rapportering avseende sitt sociala ansvarstagande och en utvecklad information avseende bolagens riskarbete. Tyvärr har beskrivningar av bolagens styrmodeller reducerats. Anledningen kan vara att bolagen anser att informationen finns på andra ställen i årsredovisningen vilken den ofta gör, kopplat till affärsidé, mål och strategi. I dessa fall vore det bra om informationen knöts ihop med tydliga hänvisningar i bolagsstyrningsrapporten. Poängen är att om styrmodellen är tydligt beskriven så finner läsaren lättare en förståelse för hur bolaget/koncernen styrs och kontrolleras.

Även beskrivningen av styrelsens arbete under året har ofta blivit tunnare medan utskottens arbete fått ett större utrymme.

Bolagens rapportering av intern kontroll har i än större utsträckning än tidigare utmynnat i ej företagspecifika rapporter som är alltför allmänt hållna. Dock finns bolag som verkligen lyfter sig från mängden i sin ambition av att vara öppna. Goda exempel är Getinge, Carnegie, Investor och Trelleborg.

Den reviderade koden ställer tydligare krav på hur avvikelserna ska rapporteras med motivering och vad man valt att göra i stället. Förvånansvärt nog förekommer det fortfarande otydliga redovisningar av avvikelser. Det bör vara enkelt att rapportera avvikelserna kort och koncist. Det förekommer t ex att hänvisningar sker till löpande text ”i de fall det finns avvikelser” vilket gör det svårt för läsaren att enkelt orientera sig om vilka avvikelser som finns. Ett annat exempel är hänvisning till information på hemsidan avseende avvikelserna, vilket strider mot koden.

Juryns intryck är också att det går att utläsa att bolagen har olika inställning till rapporteringen av bolagsstyrning – nämligen antingen tycker man att det är en administrativ börda eller så tycker man att bolagsstyrningen skapar värde och är värd att informera om. Det grundläggande synsätt som råder i bolaget sätter spår i rapporteringen och slutsatsen blir att det ytterst handlar om ägarnas och ledningens inställning i frågan.

## **Koden för alla**

Från den 1 juli 2008 gäller en reviderad kod för bolagsstyrning. Den stora förändringen är att den krets som skall tillämpa koden utvidgats till samtliga bolag noterade på Nasdaq OMX Nordic Exchange Stockholm eller NGM Equity. Det har även skett vissa innehållsmässiga ändringar. Kollegiet aviserade redan förra hösten, 2007 att de inlett en översyn av koden och att den krets som omfattas av koden skulle utvidgas. Ytterligare skäl till en revideringen var att anpassa koden utifrån det 4:e, 7:e och 8:e EG-direktiven som vi i Sverige har att införliva i vårt regelverk och därmed möjliggöra att självregleringen kan bestå inom området. Ett förslag presenterades i februari och efter några månader där bolagen och andra intressenter hade möjlighet att lämna synpunkter på förslaget, presenterades den slutliga lydelsen i maj. Antalet regler har minskat och strukturen har även den fått en översyn. En av förändringarna i kodens regler är en förstärkning av kraven på förklaring, i det fallet att bolaget väljer att avvika från koden. En avvikelse skall även, förutom att den anges, innehålla en beskrivning av den lösning som valts i stället och anledningen till detta.

Därutöver har ändringar skett avseende bland annat:

- valberedningens sammansättning (minst en ledamot skall vara oberoende till bolagets större ägare)

- valberedningens uppgift, vilken är att förbereda stämmans beslut i vissa val och arvoderingsfrågor, har förtydligats
- revisions- och ersättningsutskott är frivilliga i så motto att uppgiften kan fullgöras av hela styrelsen
- för styrelseledamöternas oberoende hänvisas till börsernas regler
- överträdelser mot noteringsavtalet eller god sed på aktiemarknaden skall redovisas i bolagsstyrningsrapporten
- förtydligande att med aktuell information på webbplats avses att informationen skall uppdateras inom 7 dagar

Innehållet i koden kommer att påverkas av de EG-direktiv som skall införas i svensk rätt. Avsikten var att ny lag redan skulle ha trätt i kraft, men tidplanen har förskjutits och detta kommer i stället att ske under våren 2009. De av kodens regler som kommer att påverkas av EG-direktiven är t ex krav på revisionsutskott samt innehållet i internkontrollrapporteringen, se nedan för vidare analys, ”Harmonisering inom EU”.

Den nya grupp av bolag som från och med den 1 juli tillämpar koden (i år är dessa inte med i tävlingen) är medelstora och mindre noterade bolag, vilka uppvisar större inslag av att vara entreprenörstyrda tillväxtbolag med en dominerande ägare. Kan tillämpningen av koden innebära särskilda utmaningar för dessa bolag? Öhrlings PricewaterhouseCoopers genomförde under perioden 18 augusti – 5 september 2008 en temperaturmätning av aktuella bolagsstyrningsfrågor för de ”nya kodbolagen”. Resultaten från vår undersökning baseras på telefonintervjuer med CFO:s på 139 bolag noterade på Nasdaq OMX Nordic Exchange Stockholm Mid och Small cap-listorna samt NGM Equity.

Av undersökningen framgår att bolagen känner till koden och har påbörjat förberedelsearbetet.

Bland annat tillfrågades bolagen om de anser att det är svårt att leva upp till koden. Endast 2 av 10 ansåg det ganska eller mycket svårt. Bedömningen ”svårt” hänförs sig framförallt till ”revisionsutskott”, ”finansiell rapportering” och ”intern kontroll”. Av bolagen hade ungefär 4 av 10, trots att de inte för 2007 var skyldiga att upprätta en bolagsstyrnings- eller internkontroll-rapport, frivilligt gjort det vilket är positivt. Detta indikerar att bolagen uppfattar värdet av att kommunicera bolagsstyrningsinformation. En viktig del av koden är styrelsens uppgifter och styrelsen skall bli tillse att bolaget har erforderliga etiska riktlinjer. Av de tillfrågade bolagen saknade 38% sådana riktlinjer och 15% av de tillfrågade visste inte om bolaget hade etiska riktlinjer eller inte. Av undersökningen framgår att inte mer än en tredjedel av bolagen känner till EG-direktivens konsekvenser för

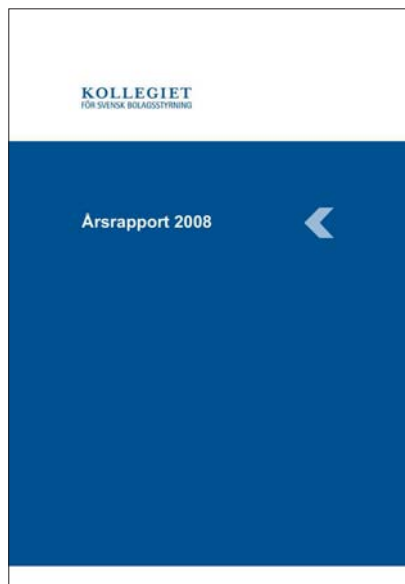
bolagsstyrningen genom de föreslagna förändringarna i bland annat aktiebolagslagen och i årsredovisningslagen. Det var framför allt förändringarna som rör revisionsutskottets obligatoriska uppgifter som var okända. Ta del av hela undersökningen i rapporten; Bolagsstyrning – en temperaturmätning av aktuella bolagsstyrningsfrågor för de ”nya kodbolagen”.<sup>1)</sup>

För att särskilt belysa de ”nya kodbolagens” förutsättningar och situation har Juryn i årets tävling även valt att lyfta fram ”Årets uppstickare”. Därmed visar vinnaren de nya kodbolagen att det är möjligt att även som nykomling presentera sin bolagsstyrning på ett informativt och överskådligt sätt.

## Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning

Kollegiet för svensk bolagsstyrning (Kollegiet) presenterade i juni sin Årsrapport 2008.<sup>2)</sup> Kollegiets arbete har under året av naturliga skäl präglats av den översyn av koden som skett. Vidare har en genomgång av bolagens redovisning av kodtillämpningen skett för tredje året i rad, Kollegiet har fortsatt sin dialog med övriga länder i syfte att harmonisera reglerna för bolagsstyrning i Norden, samt avgivit ett antal remissyttranden med anledning av de EG-direktiv som skall införas i Sverige.

En delmängd av Årsrapporten är kollegiets genomgång av bolagens bolagsstyrningsrapporter för 2007. Resultatet av denna är att bolagen liksom tidigare är



1) Bolagsstyrning – en temperaturmätning av aktuella bolagsstyrningsfrågor för de ”nya kodbolagen” kan beställas via Öhrlings PricewaterhouseCoopers hemsida, [www.pwc.com/se](http://www.pwc.com/se).

2) Kollegiets årsrapport, i sin helhet, finns på [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se)



tillämpar koden i enlighet med ”följ eller förklara”, dvs mer än hälften redovisar 1-2 avvikelser vilket tolkas som om koden uppnått en god acceptans bland bolagen. Den avvikelse i förhållande till koden som är vanligast förekommande rör valberedningens sammansättning. I förra årets genomgång anmärkte man på den bristande kvalitet och informationsvärde i de förklaringar till avvikelser som bolagen gav. I år har det skett en väsentlig förbättring, men detta skulle kunna lyftas ytterligare en nivå vilket också understryks med den förtydligande regel som införts i den reviderade koden. Valberedningen som forum för en strukturerad och ägarstyrd process har fått bred förankring bland bolagen.

Kollegiet har även genomfört en särskild intervjuundersökning av ledamöter i valberedningarna. Det viktigaste resultatet av undersökningen var att det finns en samstämmigt positiv syn på valberedningar bland de intervjuade. Styrelse-rekryteringsarbetet har blivit mer strukturerat och har en bättre kvalitet till följd av kodens regler. De intervjuade underströk också betydelsen av att det är viktigt att kvaliteten höjs i styrelse-rekryteringsarbetet även för de mindre bolagen och såg därför ingen anledning till att undanta kodens regler i dessa delar från de mindre bolagen.

Som ett led i debatten kring självregleringen finns i årsrapporten även ett samtal mellan justitieminister Beatrice Ask och Anders Nyrén, ordförande i Föreningen för god sed på värdepappersmarknaden. Båda parter var överens om att den nordiska modellen för självreglering på kapitalmarknaden har stora fördelar och är något att vara stolt över.

## Harmonisering inom EU

Under året har sista dag för införlivande av ändringar till 4:e, 7:e samt 8:e bolagsdirektiven infallit. Tidsplanen för Sveriges del är dock reviderad och propositioner förväntas tidigast under november – december 2008. Genom direktiven skall bestämmelser rörande bl a avgivande av ett ”corporate governance statement” för noterade bolag och krav på inrättande av revisionsutskott inklusive dess uttryckliga uppgifter införas. Förslag till hur detta skall ske i Sverige presenterades dels förra hösten, dels i januari i år. Gemensamt för de båda förslagen är att införlivande skall ske genom lag.

Avseende införlivande av ändringar till 8:e direktivet föreslår utredningen att i företag av allmänt intresse, främst börsnoterade företag, ska det finnas ett revisionsutskott som bl a ska övervaka företagets finansiella rapportering, effektiviteten i företagets interna kontroll, eventuella internrevision och riskhanterings-system. Mindre börsföretag, (inom angivna storlekskriterier), kan välja att låta styrelsen i sin helhet utöva revisionsutskottets funktioner.

Förslaget innebär att det blir mer fokus på frågorna jämfört med idag. Uppgifterna som sådana finns redan för hela styrelsen genom det ansvar som följer av aktiebolagslagen, men det är inte så tydligt reglerat som enligt förslaget. Införlivande av ändringar till 4:e och 7:e bolagsdirektivet skall enligt förslaget bli att omfatta upprättande av ”företagsstyrningsrapport”. Rapporten skall ingå i förvaltningsberättelsen eller utgöra en särskild del av årsredovisningen. Företagsstyrningsrapporten skall bland annat innehålla information om; principer för företagsstyrning, den interna kontrollen och riskhanteringen avseende den finansiella rapporteringen, bolagsstämmans beslutanderätt, aktieägarnas rättigheter, styrelsens sammansättning och funktion.

Upplysning om intern kontroll och risk i koncernredovisningen skall också lämnas. Dessa krav på extern rapportering av information om bolagsstyrning, intern kontroll och risk överensstämmer i stort med de krav som redan i dag följer av koden. Förslaget innehåller också krav på att granskning av ”företagsstyrningsrapporten” skall ske av bolagets revisor, men det är inte tydligt vad denna granskning kommer att innebära.

För svensk del pågår även införandet av EG-direktivet om aktieägarrättigheter. Direktivet skall vara infört senast hösten 2009 och enligt det förslag som presenterats (Ds 2008:46) skall aktieägare kunna rösta vid stämma i förväg eller genom ombud samt att sättet för kallelse till stämma ändras.



## JURYNS ARBETE

---

### Urvalsprocessen

Juryns urvalsprocess hade i årets tävling ett något utvidgat innehåll eftersom den syftade till att förutom välja ”Bästa Bolagsstyrningsrapport 2007” även välja ”Årets uppstickare!”. Mot bakgrund av att kretsen av bolag som ska tillämpa koden från juli 2008 kraftigt ökar från ca 120 till 320 så fanns ett särskilt intresse av att se hur bolagen som tillämpat koden för första gången 2007 har rapporterat detta. Juryns förväntan var att finna en rapportering som mer representerade de mindre noterade bolagen och som då ofta är entreprenörstyrda tillväxtföretag med en stark ägare. Gruppen utgörs av 20 bolag vilket var en betydande andel av den totala populationen.

Initialt delades därför bolagen in i två grupper: De bolag som tillämpade koden redan tidigare år och de som tillkommit 2007, dvs tillämpat koden för första gången. Ur den senare kategorin valdes ”Årets uppstickare!” och båda grupperna ingick naturligtvis i urvalet till ”Bästa Bolagsstyrningsrapport 2007”.

Som ett förberedande arbete till Juryns urvalsprocess genomfördes en första utvärdering inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers av de bolag som enligt OMX Nordic Exchange Stockholms krav var skyldiga att tillämpa koden. Antalet granskade börsnoterade bolag utgjorde 122 bolag (2007, 108 bolag). Utöver dessa bolag ingick nio statliga bolag. Av de 131 bolagen bortsorterades åtta eftersom de primärt tillämpat en annan kod än den svenska, dvs 123 bolag har ingått i granskningen. Av dessa 123 utgjorde de som tillämpade koden för första gången 20 bolag.

För de totalt 123 bolagen har bedömningen gjorts utifrån kontrollpunkter av de formella krav som gäller enligt koden samt förekomst av information som bedömts utgöra tecken på hög ambition. Bedömningen av vad som utgjort hög ambition har i år skett utifrån högre ställda krav än tidigare år. Tecken på hög ambition har varit bolagets förmåga att förmedla fördjupad information inom särskilda områden såsom bolagets styrning, riskhantering och intern kontroll, styrelsen och styrelseordförandens arbete, ersättningar samt valberedningens arbete. Komplettering har skett med information från andra delar av årsredovisningen som är nära besläktat med bolagsstyrningsfrågorna t ex utveckling av bolagets arbete med risker och information om ersättningar. Jury har även beaktat bolagets förmåga att utöver bolagsstyrningsrapporten beskriva hur andra arbetsprocesser kan kopplas till bolagsstyrningen samt olika uttryck för bolagets öppenhet och tydlighet, struktur och språkbehandling.

Efter en första genomgång bedömdes 14 av bolagen uppvisa en hög ambitionsnivå och dessa tillställdes även Juryn. Dessa bolag i den sk. kortlistan utgjorde en klass för sig, nämligen: Atlas Copco, Carnegie, Electrolux, Ericsson, Getinge, Gunnebo, Intrum Justitia, Investor, JM, OMX, Sandvik, SEB, SSAB och Trelleborg.

Av dessa bolag fann Juryn att Atlas Copco, Electrolux, Ericsson, Investor, SEB och Trelleborg utgjorde en "toppgrupp" med en mycket hög kvalitet på informationen. Ur denna grupp framtogs sedan de två finalisterna till "Bästa Bolagsstyrningsrapport 2007".

Den grupp som utgör de nya bolagen har bedömts i ett sammanhang och detta har skett utifrån liknande kriterier även om kraven på dessa inte har varit lika högt ställda. Efter en första genomgång utvaldes ett antal bolag som bedömdes utgöra en klass för sig. Ur denna population utsågs sedan "Årets uppstickare".



## Kriterier

Juryns val av kriterier har utgått från hur företagens rapportering speglar bolagsstyrningens kvalitet som helhet samt hur detta presenteras för att ge läsaren en pedagogisk och värdefull tilläggsinformation. Vid en första analys fann Juryn att kriteriet ”fullständighet” har reducerats i vikt då man numera förväntar sig att bolagen ska rapportera fullständigt. Däremot noteras ett antal bolag som utvecklat sin rapportering med målsättningen att lämna en värdeskapande information till bolagets intressenter. Den målsättningen bottnar i att bolagens inställning är att god bolagsstyrning är värdeskapande för bolaget. Mot denna bakgrund lyftes kriteriet ”värdeskapande” fram igen vilket tillämpats vid tävlingen 2005. Kriterierna fastställdes till följande:

### FULLSTÄNDIGHET

Utgångspunkten är att bolaget följer koden helt, dvs uttrycker följsamhet till regler och principer. Att tillämpa koden innefattar också möjligheten att inte följa alla regler men att rapportera och väl förklara avvikelser. Fullständighetskriteriet beaktar såväl att regler uppmärksammas som att de beskrivs på ett övertygande sätt.

### TROVÄRDIGHET

Detta kriterium speglar den självständighet med vilken bolaget uttrycker en företagsanpassad rapportering och vilja att göra egna tolkningar. Kriteriet premierar ett aktivt förhållningssätt till koden och visar att denna kan användas som ett verktyg till bättre styrprocesser. Ett självständigt och aktivt förhållningssätt till bolagsstyrning kan förväntas höja bolagets värde liksom förtroendet för bolaget såväl inåt mot medarbetare som utåt mot marknaden.

### BEGRIPLIGHET

Detta kriterium uttrycker den pedagogiska nivån som av Juryn anses ha stor betydelse. Pedagogiken bedöms utifrån överblickbarhet, redighet, språkdräkt och relevans, dvs meningsfull sammansättning av olika krav.

### VÄRDESKAPANDE

Detta kriterium är den särskilda kvalitetsfaktor som sammankopplar bolagets mål och strategier med Kodens krav. Värdeskapande är också den faktor som markerar ambitionen att skapa aktieägarvärde genom goda styrprocesser och en tydlig information om dessa processer.

# Bästa Bolagsstyrningsrapport 2007

The background image shows a document with various numbers and text, including the word "BOLAG" and several rows of data. The text is mostly illegible due to blurring, but some numbers like "17", "18", "15", "19", "2.4", "2.7", "1.8", "1.8", "40962", and "59494" are visible.

BOLAG					
17	17	1,8	1,8		
17	17	1,8	1,8		40962
19	19	2,4	2,7		59494

## FINALISTERNA

---

I den slutliga processen utkristalliserade sig en grupp på sex bolag som har en genomgående hög kvalitet på sin rapportering. Dessa bolag var Atlas Copco, Electrolux, Ericsson, Investor, SEB och Trelleborg. Vid en närmare genomgång och jämförelse mot föregående års bolagsstyrningsrapporter för dessa bolag fann Juryn att fyra av dessa har gjort endast mindre justeringar i årets rapporter jämfört med föregående år. Två av bolagen har genomgripande utvecklat sina bolagsstyrningsrapporter och därmed framstod dessa bolag som två tydliga finalister. Dessa bolag var Investor och Trelleborg.

### Vinnaren



Juryns bedömning är att Trelleborgs rapport visar på en tydlig inställning hos bolaget att bolagsstyrning är viktigt och skapar värde.

Trelleborgs bolagsstyrningsrapport liksom hela årsredovisningen håller en mycket god kvalitet och har en tydlig ambition av att förmedla till läsaren värdet av bolaget. Trelleborg har ett aktivt förhållningssätt till hela området bolagsstyrning och bolagsstyrningsrapporten blir en sammanfattning av detta. Öppenheten och pedagogiken är slående. Den förmedlar en entusiasm hos bolaget för såväl produkterna som viljan att utveckla bolaget i stort.

Med hög trovärdighet förmedlar bolagets styrelse med ordföranden i spetsen, att en god bolagsstyrning underlättar bra affärer. Från början till slut genomsyras rapporteringen av en positiv anda och entusiasm. Ordförandens inledande avsnitt sätter scenen på ett bra sätt. Han redogör för bolagets arbete med att utveckla arbetsprocesser för att uppnå ordning och reda i beslutsprocesserna och att utvärdera de väsentligaste riskerna och kontrollen för att hantera dessa. Detta är levande processer som aldrig slutar att utvecklas menar ordföranden.



*gensvar hos alla våra intressentgrupper, däribland utländska ägare. En bättre styrning och kontroll underlättar bra affärer och är ett konkurrensmedel på kapitalmarknaden samt stärker näringslivets ställning i allmänhetens ögon.*



Anders Narvinger  
Styrelseordförande

På efterföljande fem sidor redogör Trelleborgs styrelse för deras bolagsstyrning och interna kontroll med en påfallande pedagogisk och innehållsrik beskrivning. Bolaget har lyckats med sina ansträngningar att presentera både bolaget och bolagsstyrningen på ett begripligt och engagerande sätt. Det är lätt att hitta i årsredovisningen, bra hänvisningar t ex till hemsidan med en kort redogörelse vad man finner där avseende bolagsstyrning.

Styrelsens rapport om intern kontroll är genomarbetad och visar att bolaget bedriver ett omfattande och strukturerat arbete med riskhantering och intern kontroll. De har en pedagogisk och företagsanpassad beskrivning som tar avstamp

### **Ytterligare information om bolagsstyrning**

På [www.trelleborg.com](http://www.trelleborg.com) finns bland annat följande information:

- Dokumentet "Översikt av Trelleborg AB:s tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning"
- Fördjupad information om interna styrinstrument, till exempel Bolagsordning och Uppförandekod
- Information från Trelleborgs årsstämmor från och med 2004:
  - Kallelser
  - Protokoll
  - VD:s anföranden
  - Kommuniké
- Tidigare års bolagsstyrningsrapporter, från och med 2004.



i det tillämpade ramverket COSO.<sup>3)</sup> De binder ihop övriga delar i årsredovisningen avseende kontrollmiljö, riskhantering, kontrollaktiviteter på ett enkelt och effektivt sätt. Avsnittet ”På väg mot ett integrerat risktänkande” visar på ett föredömligt sätt hur den operationella och finansiella riskhanteringen hänger ihop och kontrolleras, med affärsnytta som övergripande mål. Detta visar på en medvetenhet och förmåga att driva verksamheten mot uppsatta mål med god kontroll.

Före bolagsstyrningsrapporten finns ett avsnitt om ”Corporate Responsibility” som på tio sidor väl beskriver bolagets inställning till sitt ansvar och hur de arbetar med dessa frågor. VD sätter scenen med att ange att ”ett ökat ansvarstagande är en integrerad del av vår verksamhet”. Tydligt redogör han för att bolaget satsar resurser i form av tid, kraft och pengar på att utbilda organisationen om vad som gäller och hur de ska uppträda. Avsteg är oacceptabla. Bolagets uppförandekod ses som ett utmärkt verktyg för att säkra efterlevnad av goda affärsprinciper i samtliga av deras enheter.

Rapporten har ett tydligt språk och en tilltalande grafisk utformning. Juryn ger rapporteringen högsta betyg för samtliga kriterier och hoppas att den ska inspirera andra bolag till att utveckla sin bolagsstyrning och rapportering därav med en tro på att det skapar värde för bolaget och dess ägare.

### Motivering

Juryns bedömning är att Trelleborgs bolagsstyrningsrapport visar på en tydlig inställning av att bolagsstyrning är viktigt och skapar värde för bolaget. Engagemang, motivation och ett samlat tankesätt om hur en bra styrning ska se ut förmedlas av styrelsen och vd. Styrelsens ordförande slår an tonen på ett vägledande sätt och visar på att ”god styrning och kontroll stödjer bra affärer”. Juryns uppfattning är att styrelsens syn på bolagsstyrningens betydelse avgör hur väl organisationen tar till sig vikten av att arbeta med de processer som stödjer god bolagsstyrning och intern kontroll. ”The tone at the top” inom Trelleborg inger därför förtroende; det gäller såväl styrelsens som vd:s uttalanden som behandlingen av hela bolagsstyrningsmaterialet.

Trelleborg visar som få på ett gediget och genomtänkt arbete med riskhantering och intern kontroll som en integrerad del i verksamhetsstyrningen. Genomtänkt, pedagogiskt – snyggt gjort! Bra!

3) Ramverket utgivet av Committee of the Sponsoring Organization of the Treadway Commission.

## Hedersomnämmande

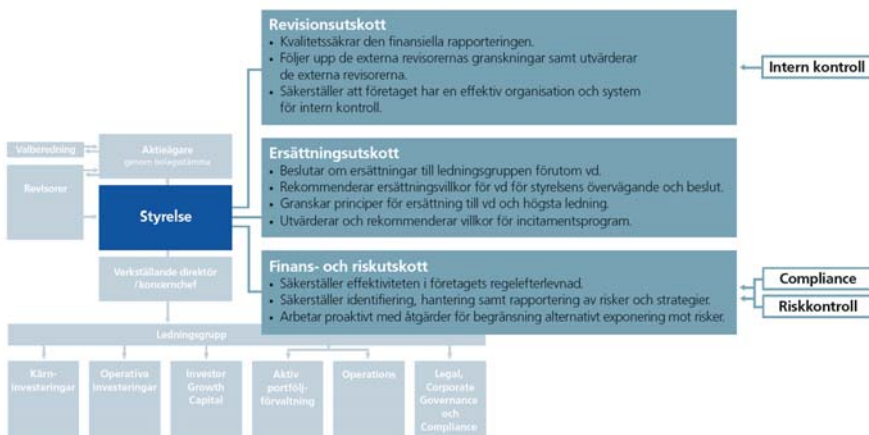
**HEDERSOMNÄMNADE GÅR TILL INVESTOR.** Investor uppvisade en hög klass redan förra året men bolaget har inte nöjt sig med det utan har gjort en genomgripande omarbetning av hela rapporten.



Fördömlig pedagogik i presentationen av styrprocesserna, alltifrån ägarperspektivet via styrelsens arbete till den operativa organisationens uppbyggnad och arbetssätt.

Rapporten präglas av god struktur, sakliga beskrivningar gjorda med engagemang och tydlighet. Avvikelseerna redovisas med tydliga motiveringar. Investor redogör tydligt och mycket bra för utskottens arbete. Bolaget har en utvecklad beskrivning av ersättningsarna till bolagsledningen vilket få bolag har. Investor tillhör också den relativt lilla gruppen bolag som har en mycket bra och bolags-specifik internkontrollrapport.

Styrelsens styrningsstruktur



## ”ÅRETS UPPSTICKARE”

---

Vinnaren är Nordnet.



NORDNET

” Liten blir stor!  
Från och med  
första juli 2007  
omfattas Nordnet  
av Svensk kod  
för bolagsstyrning.

### Motivering

Nordnet är i jämförelse med finalisterna till ”Bästa Bolagsstyrningsrapport 2007” inget stort bolag, men förmår ändå att presentera en fullständig redovisning i en koncentrerad rapport. Nordnet räds inte för att lyfta fram och stå för särskilda inslag i sin bolagsstyrning, men gör detta genom föredömligt redovisade avvikelser. Den viktigaste informationen om styrelsens ledamöter sammanfattas i en tabell som det tar några sekunder att läsa. Styrelsens arbete under året belyses också mycket komprimerat men ändå innehållsrikt. Redogörelsen för den interna kontrollen får ett lyft genom att den avslutas med en tydlig deklaration om styrelsens ansvar för ”Uppföljning och övervakning av kontrollverksamheten”. Rapporten är intressant och informativ alltifrån styrelseordförandens förord, den enkla och effektiva sammanfattningen över information om styrelseledamöterna till beskrivningen av bolagets interna kontroll.

## UTVECKLING AV GOD SED

---

Juryns arbete vägleds av uppfattningen att det finns två primära syften med en god bolagsstyrning. Det ena är att bygga förtroende, vilket sker mellan företag och allmänheten liksom mellan företag och kapitalmarknaden, inte minst med de globala aktörerna. Det andra är att höja bolagens ekonomiska effektivitet och genom transparenta och hos medarbetarna väl förankrade styrprocesser skärpa den globala konkurrensförmågan.

I Juryns rapport för 2006 lyftes ett antal viktiga delområden fram i rapporteringen:

- Bolagets styrmodell
- Intern kontroll och riskhantering
- Ersättningsfrågorna
- Valberedningens arbete samt
- Corporate Social Responsibility (CSR) – området ligger utanför bolagsstyrningsrapporten men där Juryn ändå förväntar sig att bolagen ska ligga väl framme.



Vi vill passa på att informera om att Öhrlings PricewaterhouseCoopers under september 2008 utgivit skriften "God sed med koden – självreglering eller lag?" där erfarenheter och intyck samlats från de tre första åren med koden.

## Juryns tankar kring årets rapportering

Vad har hänt med dessa områden i bolagens rapportering 2007?

Bolagens styrmodell förväntade sig Juryn en alltmer utvecklad beskrivning av men i årets rapporter saknas ofta detta och beskrivningarna inskränker sig i stället till mer generella kommentarer avseende styrning och kontroll. Bakgrunden kan i vissa fall vara att bolagen uppfattar att informationen finns på annat ställe i årsredovisningen vilket den oftast gör men då bör tydliga hänvisningar finnas. Ett annat skäl kan vara att bolagen efterstävät en kortare och effektivare rapportering på bekostnad av dessa beskrivningar. Detta är olyckligt och det framgår t ex av Trelleborgs rapportering att det inte alls krävs långa och mångordiga beskrivningar för att förmedla en fullödig information i detta avseende. Ett annat lysande exempel är Investor.

**INTERN KONTROLL OCH RISKHANTERING** har en mer splittrad bild i årets rapportering. Många har tyvärr reducerat informationen och lämnar en mer eller mindre generisk beskrivning, dvs ej bolagsspecifik. I andra fall har informationen utvecklats vilket troligtvis återspeglar ett utvecklat arbete hos bolaget och även en högre mognadsnivå avseende förståelsen och arbetet med styrning och kontroll utifrån en riskbild. Bolagens arbete med riskhantering som en integrerad del i verksamheten och i den interna kontrollen börjar ta form. Få bolag nämner detta arbetet men tendensen är klar. Insikten ökar avseende värdet av att hantera sina risker för att inte nå uppsatta mål avseende verskamhets-, legala eller finansiella mål. Värdet av god intern kontroll får en annan dimension för bolagen när kontrollerna kopplas till ett riskperspektiv. Goda exempel är JM, OMX och Trelleborg. Här förväntar sig Juryn en fortsatt utveckling som kommer att synas i kommande års rapporteringar.

**ERSÄTTNINGSFRÅGORNA** är ett område där mycket lite hänt. Den debatt och opinion som funnits tidigare år har varit relativt tyst förutom i fallet Carnegie. Beträffande Carnegie har det främst gällt effekten och risken som följer av ett bonusdrivet system som stimulerar risktagande.

**VALBEREDNINGARNAS ARBETE** har utvecklats och det kan utläsas av flera rapporter samt även i informationen till stämman. Styrelserna har en årlig och strukturerad utvärdering i de flesta fall som ligger till grund för valberedningens arbete. Frågan om en jämnare könsfördelning har dock varit hölj d i dunkel. Få bolag kommenterar frågan och detta har säkert varit en anledning till att den reviderade

koden numera skärper kraven på att valberedningen ska lämna ett motiverat yttrande beträffande sitt förslag till styrelse med beaktande av vad som sägs om styrelsens sammansättning i regel 4.1 där det framgår att en jämn könsfördelning ska eftersträvas. Den sammantagna bedömningen är dock att valberedningarnas arbete har medfört en mer strukturerad nomineringsprocess än vad som var fallet innan koden tillkom.

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)** – är ett område som styrelsen ansvarar för och Juryn förväntar sig att de bästa bolagen ska ligga väl framme i detta avseende. Detta bekräftas i årets årsredovisningar och utvecklingen går entydigt mot ett ökat intresse för dessa frågor vilket även bör vara ett stöd för att göra bra affärer.

Den allmänna trenden för ett hållbart företagande med beaktande av det sociala ansvaret för såväl miljö som företagets del i samhället i övrigt blir allt viktigare. Detta område har diskuterats under många år men nu verkar det som frågorna är här för att stanna. Även om en lågkonjunktur kan få företagen att delvis prioritera om så kommer förväntningarna från bolagens intressenter att vara fortsatt högt ställda på bolagen.



## Ordförandens roll

Ordförandens roll framhåller Juryn som en mycket central funktion i bolagsstyrningen. I sin roll som ”lagledare” i styrelsearbetet påverkar ordföranden såväl kvalitet, effektivitet såsom samarbetet. Ordföranden ska hålla ihop styrelsearbetet i en alltmer växande komplexitet där frågor som riskhantering, ansvarstagande, och etik fokuserar särskild på ordförandens roll som den sammanhållande länken mellan den operativa ledningen och styrelsen.

Vidare ska ordföranden medverka till att utveckla styrelsearbetet genom en bra och strukturerad utvärdering av styrelsens arbete och som länken in till valberedningen är ansvaret stort för bolagets framtid. Detta ställer krav på integritet och klokskap, vilket kan vara en utmanande uppgift framför allt i tider av motsättningar. Ordföranden är också den viktiga samtalsparten till vd och för att samspelet och förtroendet mellan styrelse och vd ska fungera väl förutsätts att ordförande och vd fungerar väl tillsammans. Utvecklingen inom bolagsstyrningen gör samtidigt att ordförandens roll bör utvärderas på ett helt annat sätt än tidigare.

## Inför nästa år med en utvidgad krets av bolag

Med spänning och förväntan ser Juryn fram emot de nya kodbolagens rapportering inför årsstämman 2009. Undersökningen som Öhrlings PricewaterhouseCoopers genomfört, se sid 8, visar att bolagen har en hög medvetenhet om koden och har påbörjat sitt arbete med att tillämpa koden. I likhet med ”Årets uppstickare”, Nordnet, förväntas ett antal bolag ta till sig uppgiften med en entreprenöriell ansats och förhoppningsvis visa vägen för dessa bolag med sina specifika förutsättningar. God bolagsstyrning är lika viktig för de mindre bolagen som för de större. Inte att förglömma pågår ett parallellt arbete med införandet av ändringarna till det 4:e, 7:e och 8:e EG-direktiven som berör bolagsstyrningen i de olika europeiska länderna.

En effektiv och väl strukturerad bolagsstyrning bidrar till att öka förtroendet och underlättar därmed bolagens kapitalförsörjning. Detta är väsentligt för alla noterade bolag. I Juryns arbete de senaste fyra åren har vissa gemensamma drag iakttagits hos de bolag som Juryn anser beskriver sin bolagsstyrning på ett föredömligt sätt. Framhållas skall att det inte främst är bra rapportering som är viktig utan det är bolagens bakomliggande arbete med styrning och kontrollfrågor.

Vad som utgör en god rapportering är naturligtvis subjektivt och skiljer sig åt beroende på vem som är betraktaren. Vi har dock förhoppningen att vårt arbete utgått från vilken information som generellt sett är av intresse för en läsare som vill erhålla information om bolagets styrning.

## Vägledning

Inledningsvis finns det några drag som är väl värda att nämnas även om de i vissa fall kan tyckas utgöra självklarheter.

**Förmedla intresse och entusiasm** – En rapport där avsändaren faktiskt är genuint intresserad av det som den berättar förmedlar automatiskt intresse och entusiasm. Vi har noterat att beskrivningen av bolaget samtidigt blir mer öppen och mer bolagsspecifik.

**Skriv om det som finns och inte om vad som borde finnas** – Om beskrivningen genomgående berättar om vad som faktiskt inträffat under året, t ex vad styrelsens uppgifter faktiskt varit och vad den gjort under året och inte att beskrivningen sker i form av t ex utdrag ur aktiebolagslag och arbetsordningar utifrån vad styrelsens uppgifter borde vara.

**Tydlighet avseende tillämpning av koden** – Det går inte att nog understryka, koden är en del av självregleringen och tillämpas enligt principen ”följ eller förklara”. Var tydlig med att bolaget tillämpar koden, men redovisa också tydligt avvikelser (inklusive bakgrunden till dem) för det fall att avvikelser finns eller att bolaget följer koden i sin helhet.

Sist, men inte minst, **en tydlig struktur och ett okomplicerat språk** förhöjer läs-värdet väsentligt.

## Konkreta exempel

**Juryn vill på nästa uppslag påvisa några konkreta exempel** för att underlätta utformningen av bolagstyningsrapporten. De goda exemplen har hänvisningar till bolagens rapporter medan Juryn valt att inte namnge de dåliga exemplen då avsikten inte är att hänga ut enskilda bolag.





Område	Gott Exempel	Dåligt exempel
Anger tydlig tillämpning av koden.	"Trelleborg tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här 2007 års bolagsstyrningsrapport. Uppföljningen under 2007 har resulterat i att Trelleborg inte har några avvikelser att rapportera". Trelleborg s 101.	Av rapporten framgår inte om bolaget tillämpar koden eller om koden tillämpas, framgår inte huruvida bolaget har några avvikelser.
Styrelsens ansvarstagande för bolagsstyrningsrapporten.	Underskrift av styrelsen Ordförandens brev Trelleborg s 100, 109.	Det framgår ej vem som avlämnat bolagsstyrningsrapporten.
Tydligt redovisade avvikelser.	Nordnet; s 28 tabell med tydligt angivande av avvikelse och förklaring.	"Eventuella avvikelser från koden och motiveringar redovisas löpande i texten", eller bolaget beskriver i löpande text ett förhållande som läsaren skall veta utgör en avvikelse från koden.
Inledande avsnitt som sätter scenen.	"Ericsson har åtagit sig att uppfylla högt ställda krav när det gäller bolagsstyrning och strävar efter att en stark etisk grundsyn ska genomsyra hela organisationen och vårt sätt att bedriva verksamhet..." Ericsson s 156.	"Styrningen av bolaget utgår från aktiebolagslagen samt övrigt relevant lagstiftning, bolagsordningen, noteringsavtalet, samt svensk kod för bolagsstyrning".
Utvecklad beskrivning av bolagsstyrning.	"Gruppens affärsmässiga organisation är byggd på principen om decentralisering av ansvar och befogenheter". Atlas Copco s 120 ff. Investor s 34, 43 ff.	Information saknas avseende verksamheten. Endast namn på vd anges.
Bolagsspecifik beskrivning av hur bolaget säkerställer kvalitet i den finansiella rapporteringen.	Fördjupande beskrivning av hur bolaget analyserar och säkerställer kvalitet se avsnitt hos t ex Assa Abloy s 48, SEB s 47.	Rapporten anger att revisionsutskottet inför varje kvartalsrapport läser igenom denna.
Presentation avseende styrelsen.	SEB tabell s 44.	Ofullständig information presenteras i löpande text, t ex "vid tre av styrelsens sammanträden har en av styrelsens ledamöter varit frånvarande".

Område	Gott Exempel	Dåligt exempel
Angivande av bedömningsgrunderna bakom styrelseledamotens beroende/oberoende.	”Marcus Wallenberg har inte bedömts oberoende gentemot Electrolux större ägare, och inte heller gentemot bolaget och bolagsledningen. Marcus Wallenberg är bland annat ordförande i SEB, Skandinaviska Enskilda Banken, med vilken bank Electrolux har omfattande affärsrelationer”. Electrolux s 91. Investor sid 38 (tabell).	Styrelseledamot anges beroende utan förklaring.
Förekomst av mycket god beskrivning av styrelsens arbete, inkl utskott.	Investor s 40.	Utdrag ur arbetsordningen.
Arbete med Intern kontroll/risk. Riskhantering är ett av de områden som genom de nya kraven från EU kommer att få ökat fokus.	Trelleborg, beskrivning av arbete med riskhantering, s 108-109. JM beskrivning av beslutsprocess s 83; NCC s 104 ff. Getinge sid 48.	En beskrivning helt utan inslag av information specifik för bolaget.
Kopplingar till årsredovisningens övriga delar.	Trelleborg sid 108-109.	

[www.pwc.com/se](http://www.pwc.com/se)

Öhrlings PricewaterhouseCoopers är Sveriges ledande företag inom revision och rådgivning med 3 000 medarbetare på 125 kontor runt om i landet.

De 50 000 kunderna utgörs av globala företag, svenska storföretag och organisationer, mindre och medelstora, främst lokala företag samt den offentliga sektorn. I tjänsteutbudet ingår förutom revision även redovisning, riskhantering, skatterådgivning, corporate finance och annan revisionsnära rådgivning.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers ingår i PricewaterhouseCoopers med över 154 000 medarbetare. Därigenom kan koncernen erbjuda kompetens och nätverk i 153 länder världen över.

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 