



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska Institutionen

Implementering av Svensk kod för bolagsstyrning

**Magisteruppsats i Företagsekonomi
Extern redovisning
Vårterminen 2005**

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Författare:

Linda Lärka 780406

Therese Carlsson 810220

Tina Christensen 630123

Förord

Uppsatsarbetet är klart och vi vill tacka alla som bistått oss under arbetets gång.

Stort tack framför allt till våra respondenter som på ett positivt sätt ställde upp med sin tid och bidrog med värdefull kunskap och erfarenhet inom det undersökta området.

Vi vill vidare varmt tacka vår handledare Gudrun Baldvisdottir, vid Handelshögskolan i Göteborg, för all den hjälp och uppmuntran vi fått.

Ett särskilt tack även till våra opponenter som delat med sig av sina kloka tankar genom uppsatsens gång.

Göteborg den 3 juni 2005

Linda Lärka

Therese Carlsson

Tina Christensen

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
Extern redovisning, D-nivå, VT 2005

Författare: Linda Lärka, Therese Carlsson och Tina Christensen

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Titel: Implementering av Svensk kod för bolagsstyrning

Bakgrund och problem: Till följd av ett antal förtroendeskadliga företeelser har samhällets förtroende för det svenska näringslivet försämrats. Det ledde till att en kommission tillsattes för att utreda behovet av eventuella åtgärder för att återigen stärka förtroendet. Statens utredning mynnade ut i en Svensk kod för bolagsstyrning som ska implementeras i de svenska aktiemarknadsbolagen under 2005.

Syfte: Studiens syfte är att belysa implementeringen av Svensk kod för bolagsstyrning mot bakgrund av att Koden är ett "samprojekt" mellan näringsliv och staten. Koden förväntas även bidra till förbättrad bolagsstyrning och ge ökad förtroende för svenskt näringsliv, i samhället och för utländska investerare.

Avgränsningar: Studien begränsas till de faktorer Bo Rothsteins analysmodell identifierar och författarna har valt att se till fyra av de totalt sex fälten. Framställningen av uppsatsen är koncentrerad till att enbart behandla de områden som behandlas i Koden. Vidare behandlar studien svensk lagstiftning och praxis inom bolagsstyrningsområdet.

Metod: Författarna har genomfört en kvalitativ studie. Studiens karaktär är både deskriptiv och explorativ och författarna använder sig av en analysmodell, framtagen av Bo Rothstein, för att genomföra uppsatsens analys. Svensk kod för bolagsstyrning och intervjuer ligger till grund för analysen.

Resultat och slutsatser: Undersökningen i denna uppsats ska besvara frågeställningen; *Innehåller Svensk kod för bolagsstyrning de centrala faktorer som krävs för att implementeras framgångsrikt?* Författarna drar slutsatsen att Koden innehåller de centrala faktorer som krävs men att de brister vilket leder till att implementeringen inte blir framgångsrik.

Förslag till fortsatt forskning

- Analysmodellens fält kan undersökas i högre grad var för sig för att få en djupare förståelse och för att eventuellt kunna ge förslag på förbättrande åtgärder i Koden.
- Efter implementeringen genomförts kan det undersökas inom vilka av Kodens områden, där det inneburit faktiska förändringar i företagen.
- Det kan undersökas i vilken omfattning företag väljer att *följa* respektive *förklara* efterlevnaden av Koden.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Kapitel 1 – Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion/frågeställningar	2
1.3 Syfte	4
1.4 Avgränsning	4
1.5 Uppsatsens målgrupp	4
1.6 Disposition	5
Kapitel 2 – Metod	6
2.1 Undersökningsobjektet	6
2.2 Angreppssätt	6
2.3 Datainsamling	7
2.3.1 Primärdata	7
2.3.1.1 Urval	7
2.3.2 Sekundärdata	8
2.3.2.1 Urval	8
2.4 Studiens trovärdighet	8
2.4.1 Validitet	8
2.4.2 Reliabilitet	9
2.4.3 Generalisering	9
2.5 Källkritik	9
2.6 Undersökningsmodell	10
2.6.1 Fält 1: Faktorer i Innehåll - Substans	11
2.6.2 Fält 2: Faktorer i Innehåll - Process	11
2.6.3 Fält 5: Faktorer i Legitimitet - Substans	11
2.6.4 Fält 6: Faktorer i Legitimitet - Process	12
Kapitel 3 – Referensram	13
3.1 God bolagsstyrning	13
3.1.1 Aktiebolagslagen	14
3.1.2 Aktiespararnas Ägarstyrningspolicy	16
3.1.3 StyrelseAkademiens Vägledning till god styrelsesed	17
3.1.4 Samband mellan god bolagsstyrning och prestation	19
3.1.5 God bolagsstyrning – en utblick	19
3.2 Implementering av åtgärdsprogram	20
3.2.1 Legitimitet	20
3.2.2 Självreglering	21
3.2.3 Att implementera en kod	22
Kapitel 4 – Empiri	24
4.1 Svensk kod för bolagsstyrning	24
4.1.1 Bolagsstämman	25
4.1.2 Tillsättning av styrelse och revisor	26
4.1.3 Styrelsen	27
4.1.4 Bolagsledning	28

4.1.5 Information om bolagsstyrning	28
4.2 Intervjusvar	29
Kapitel 5 – Analys	32
5.1 Innehåll - Substans	32
5.2 Innehåll - Process	36
5.3 Legitimitet - Substans	37
5.4 Legitimitet - Process	39
Kapitel 6 – Slutsats	41
6.1 Innehåll - Substans	41
6.2 Innehåll – Process	41
6.3 Legitimitet - Substans	42
6.4 Legitimitet - Process	42
6.5 Sammanfattande slutsats	42
Kapitel 7 – Diskussion och förslag till fortsatt forskning	43
Källförteckning	44
Bilagor	A
Bilaga 1 Modeller för legitimitet i genomförandeprocessen	A
Bilaga 2 Intervjuguide	B

Kapitel 1 – Inledning

Inledningskapitlet beskriver den bakgrund som ligger till grund för problemdiskussionen. Därpå följer en formulering av uppsatsens frågeställning och syfte. Vidare beskrivs valda avgränsningar för att avslutas med uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

I ett samhälle har näringslivet en viktig roll som aktör för att uppnå ekonomisk tillväxt och välbefinnande. Kring näringslivet kretsar många aktörer med skilda intressen för verksamheten som bedrivs i de enskilda företagen. Intressentmodellen sätter företaget i centrum och i omvärlden återfinns, bland en mängd andra aktörer, ägare, personal, kunder och staten. Deras intressen i företaget skiljer sig åt, men gemensamt för aktörerna är att de agerar genom ekonomiska utbyten och transaktioner med företagen.

För att transaktioner skall uppstå är förtroende en viktig faktor. I näringslivet är det ur flera aspekter av vikt att det råder ett förtroendeförhållande mellan och för de olika aktörerna. Företag behöver tillgång till kapital, vilket riskvilligt satsas av ägare och investerare i utbyte mot förväntad avkastning. Företag behöver även kompetens, i form av arbetskraft. Övriga intressenter har andra förväntningar och mål med sin relation till företaget. Lyckas företaget uppfylla förväntningarna skapas ett förtroende, i annat fall försvinner förtroendet och relationen upphör.¹ Företag som åtnjuter ett högt förtroende i samhället kan hålla transaktionskostnaderna nere och tjäna mer pengar. Förtroende är således någonting mycket kostnadseffektivt för företagen.²

Brist på förtroende påverkar näringslivet negativt. Aktieägare som förlorar förtroendet för ett företag säljer sina aktier, investeraren agerar med försiktighet och tvekar att satsa kapital. Förtroendet för aktiemarknadsbolag kan exempelvis försvinna på grund av förekomst av insiderinformation, obekräftad ryktesspridning eller bedrägligt beteende³. I det svenska näringslivet har kriser, såsom fastighetskrisen i början på 1990-talet, bidragit till att skapa misstro för företag på aktiemarknaden. Vid den senaste börsbubblan visade sig misstron, för bland andra Ericsson, ABB, Skandia och Kinnevik, genom att aktiekurserna föll med cirka 90 procent. På senare år är det företagsskandaler där bolagsledningen har uppfattats agera oetiskt, exempelvis i Skandia, som orsakat skada för förtroendet, främst för storföretagen på marknaden.

Genom de betydande antal förtroendeskadliga företeelser som förekommit har förtroendet för storföretagens bolagsledning skadats⁴. Företeelser såsom missvisande eller felaktig ekonomisk information, dåliga affärsbeslut samt olämpligt konstruerade ersättningssystem har bidragit till att den offentliga debattens vågor går höga. Reaktionerna från företagens intressenter har varit kraftiga, framförallt eftersom det visat sig att flera ledande företag har problem med strategi, sunt förnuft och omdöme. Fartblindhet och girighet är uttryck som förekommit i debatten. Det stora allmänintresset kring näringslivsfrågor ska ses ur perspektivet att det är allt fler ”vanliga” Svenssons som äger aktier i företag, antingen direkt

¹ SOU 2004:47, Bilagedel, Tomas Brytting, *Förtroendebegreppet i företagsekonomi*

² SOU 2004:47, Bilagedel, SOM-institutet vid GU, *Förtroendet för näringslivet*

³ SOU 2004:47, Bilagedel, Tomas Brytting, *Förtroendebegreppet i företagsekonomi*

⁴ SOU 2004:47, Betänkandet

eller indirekt genom fonder. Det medför att allmänheten berörs påtagligt av hur börsföretagen sköts, framförallt eftersom många investerar sitt sparkapital för att trygga den framtida försörjningen vid pensioneringen.

Regeringen beslutade i september 2002 att tillsätta en kommission för att analysera behovet av åtgärder för att säkerställa förtroendet för näringslivet. Förtroendekommissionen överlämnade betänkandet "Näringslivet och förtroendet" i mars 2004 där flera åtgärder föreslogs utifrån de problem som analyserats. Ett problem är det spridda ägandet som lett till svag bolagsstyrning. Bolagsstyrning, corporate governance, handlar om styrning av företag på nivån från ägarna till företagsledningen. Förtroendekommissionen menade att ägarrollen inte utövats med kraft och att styrelser inte visat tillräcklig omsorg om ägarintresset eller varit en god motkraft till en stark företagsledning⁵. Förtroendekommissionen föreslog bland annat att man skall underlätta för ägare att ta aktiv del i företagen samt att utveckla styrelsefunktionen.

Parallellt med utredningen bildade kommissionen tillsammans med företrädare inom svenskt näringsliv den så kallade Kodgruppen i syfte att utarbeta riktlinjer för god svensk sed för bolagsstyrning. Arbetet i Kodgruppen ledde till ett förslag till en "Svensk kod för bolagsstyrning" (Koden) som i december 2004, efter förändringar utifrån remissvar, presenterades som riktlinjer. Koden har som övergripande syfte att bidra till förbättrad styrning av svenska företag. Den vänder sig i dagsläget till storföretagen, men Kodgruppens förhoppning är att dessa ska tjäna som exempel för andra företag i syfte att stärka näringslivets effektivitet och konkurrenskraft. Effekten av förbättrad styrning väntas vara ökat förtroende i samhället för det svenska näringslivets sätt att fungera⁶.

1.2 Problemdiskussion/frågeställningar

Koden är ett åtgärdsprogram som skall implementeras stegvis och i första hand är det bolag noterade på A-listan och större bolag på O-listan som inom en nära framtid⁷ åläggs att tillämpa Koden. Kodens syfte, att förbättra styrningen av svenska företag, förväntas leda till mer välskötta företag. Bland företrädare för det svenska näringslivet har förslaget och införandet av Koden skapat en hård debatt gällande huruvida en kod är nödvändig. Det finns de som är negativa och de som är positiva till om Koden faktiskt förbättrar styrningen och ger samhället ökat förtroende för svenska företag. Henrik Paulsson, tf VD för Stockholmsbörsen, är positiv till en kod för bolagsstyrning men poängterar att det är viktigt att Koden speglar svensk praxis och får en bred förankring. Det skulle öka förtroendet för näringslivet och värdepappersmarknaden.⁸ Olle Rossander, tidigare huvudsekreterare i Förtroendekommissionen, ifrågasätter om kommissionens allmänt hållna förslag kan få några effekter på förtroendet för näringslivet och i så fall vilka.⁹

Kodens riktlinjer har utarbetats av Kodgruppen, vari ingått representanter för regeringen och för olika företrädare inom svenskt näringsliv. Koden utgör i princip en sammanställning av den reglering som finns idag eftersom Kodgruppen i sitt arbete utgått ifrån befintlig reglering och praxis. Inom några områden, exempelvis ägarrollen och styrelsefunktionen, har

⁵ SOU 2004:47, *Betänkandet*

⁶ SOU 2004:130, *Koden*

⁷ Förtroendekommissionen uttalade i mars 2004 att önskvärt startdatum var 1 januari 2005.

⁸ Stockholmsbörsens remissvar på Svensk kod för bolagsstyrning

⁹ Rossander, O, *Storföretag struntar i Åsbrinks kod*

ambitionen varit att höja nivån över idag gällande praxis. Koden kommer att införlivas i storföretagens börskontrakt och Christer Gardell, vd i fondbolaget Cevian, menar att ökad reglering ger en ökad byråkrati och detta för med sig att företag väljer att inte notera sig på börsen. Finansieringen är redan som det ser ut i dag mycket mer effektiv utanför börsen menar han.¹⁰

I likhet med andra europeiska länders koder bygger den svenska koden på principen "följ eller förklara", vilket innebär att företagen kan avvika från bestämmelserna om en förklaring ges. Det, menar Kodgruppen, gör att reglerna lättare kan tillämpas av både stora och små företag beroende på varje företags resurser. Små företag skall få avvika mer än stora företag. Företagen ska årligen redovisa arbetet med bolagsstyrningsfrågorna i en rapport som ska presenteras i samband med årsredovisningen. Olle Rossander menar att det inte är svårt att föreställa sig att flera av de stora börsföretagen väljer att mer eller mindre strunta i Koden, genom att styrelsen med en enda mening meddelar i årsredovisningen att man inte följer reglerna eftersom man anser det vara bäst så.¹¹ Från Förtroendekommissionens sida förväntas det då att marknaden ska avgöra om redovisningen av avvikelser är godtagbar eller inte. Icke godtagbar redovisning kan exempelvis visa sig genom förtroendeförlust på kapitalmarknaden.¹² Det är i princip frivilligt att följa Koden, men eftersom avvikelser från reglerna skall motiveras kan det uppfattas som att det är tvingande att tillämpa den.

Debatten i Sverige kring Koden tyder på ett visst motstånd till fler riktlinjer ämnade att styra näringslivet. En i England liknande kod, Combined Code, mötte initialt motstånd vid implementeringen, men har numer anammats. I en nyligen presenterad undersökning visar det sig att många brittiska företag även tänker följa den senaste uppdateringen¹³. I Sverige pågår, trots den negativa inställningen, förberedelser i företagen till en eventuell anpassning efter riktlinjerna. Det är mot bakgrund av den förda debatten i Sverige av intresse att se närmare på implementeringen av den svenska Koden.

Författarna har valt att se på Koden som ett åtgärdsprogram för att förbättra bolagsstyrningen. Förutsättningen för att åtgärdsprogram ska falla väl ut, är att det specifika programmet innehåller centrala faktorer viktiga för implementeringen. Författarna finner det intressant att se närmare på dessa faktorer och därefter analysera om implementeringen av Koden har förutsättning att bli framgångsrik.

Detta har skapat det huvudproblem författarna avser att besvara i uppsatsen:

Innehåller Svensk kod för bolagsstyrning de centrala faktorer som krävs för att implementeras framgångsrikt?

För att kunna besvara frågan använder författarna sig av en analysmodell för implementering av offentliga åtgärdsprogram, framtagen av Bo Rothstein¹⁴. Denna analysmodell bygger på att sortera de centrala faktorerna som är avgörande för om åtgärdsprogrammet kommer att genomföras lyckosamt. De identifierade faktorerna ska ge svar på om det finns brister i själva konstruktionen av programmet eller om brister kan uppstå i genomförandet. Faktorerna

¹⁰ Hammarström, M., Hedensjö, B., *Etikregler får hård kritik*

¹¹ Rossander, O, *Storföretag struntar i Åsbrinks kod*

¹² SOU 2004:47, *Betänkandet*

¹³ McNeil, R., Rimmington, K., *Corporate Governance: The battle over corporate governance – how companies are responding to the new Combined Code*

¹⁴ Rothstein, B., *Vad bör staten göra?*

sorteras in i tre huvudkategorier, som sedan analyseras utifrån deras substantiella respektive processuella karaktär. De tre kategorierna är:

- Innehållet
- Organisation
- Legitimitet

En mer djupgående beskrivning av analysmodellen och hur författarna avser använda den som analysverktyg, återfinns i avsnitt 2.6.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att belysa implementeringen av Svensk kod för bolagsstyrning mot bakgrund av att Koden är ett ”samprojekt” mellan näringsliv och staten, samt att Koden förväntas bidra till förbättrad bolagsstyrning och ge ökat förtroende för svenskt näringsliv, i samhället och för utländska investerare.

Uppsatsen kan ses som ett bidrag till debatten om god sed för bolagsstyrning har förmåga att skapa välskötta bolag som ökar förtroendet för näringslivet i samhället.

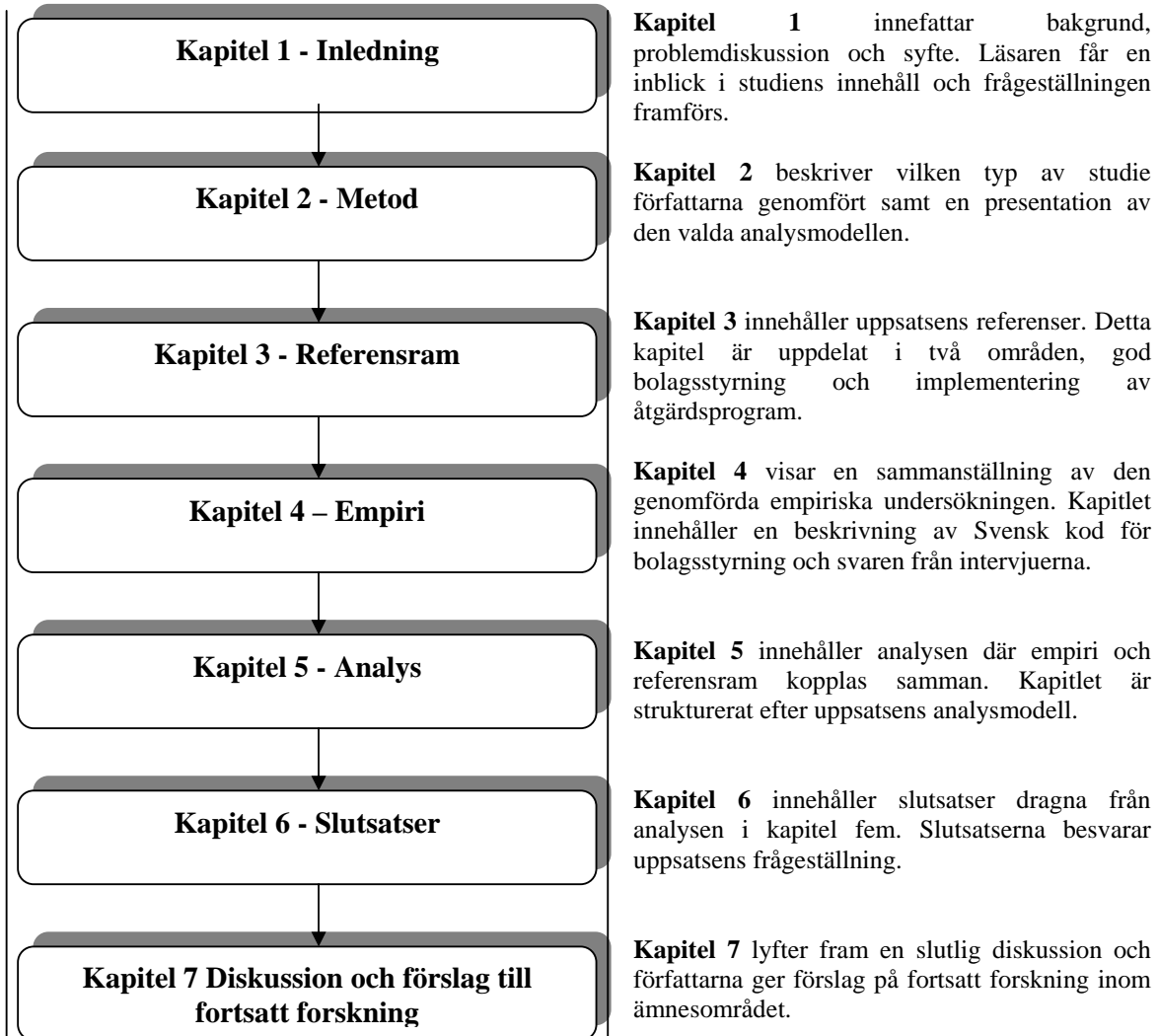
1.4 Avgränsning

Användningen av Bo Rothsteins analysmodell medför att studien begränsas till de faktorer han anser är centrala vid implementering av åtgärdsprogram. Vidare behandlar uppsatsen svensk lagstiftning och svensk praxis. Därtill är framställningen koncentrerad till de särskilda områden som behandlas i Koden.

1.5 Uppsatsens målgrupp

De slutsatser som författarna kommer fram till, vad gäller implementeringen, kan vara av intresse för Kollegiet som har till uppgift att förvalta Koden. Uppsatsen riktar sig också till ägare och personer i företagsledande befattningar, eftersom de kommer att praktisera styrningen samt utforma de rapporter som ska kommuniceras ut till företagens intressenter.

1.6 Disposition



Kapitel 2 – Metod

I metodkapitlet diskuteras och motiveras vilka metoder som är lämpliga och relevanta för undersökningen och uppsatsens genomförande. Vidare beskrivs analysmodellen som ligger till grund för att besvara uppsatsens frågeställning och syfte.

2.1 Undersökningsobjektet

Intresset för uppsatsens ämne, att belysa implementeringen av Svensk kod för bolagsstyrning, uppstod genom att författarna hade en viss förkunskap om Koden och med intresse tagit del av debatten som förts i media kring införandet av densamma. Ämnesområdet är i allra högsta grad aktuellt eftersom Koden ska börja tillämpas under 2005, i de stora marknadsnoterade bolagen. Uppsatsens undersökningsobjekt är alltså Svensk kod för bolagsstyrning och implementeringen av denna. Parallellt med tillblivelsen av denna uppsats sker en anpassning hos de svenska bolagen, för att rätta bolagsstyrningen efter de riktlinjer som Koden föreskriver. Författarna har därmed behandlat ett i Sverige utforskat område, eftersom implementeringen ännu inte genomförts. Denna uppsats har framställts med utgångspunkt i forskning från länder där en implementering redan har skett och som behandlar det valda ämnesområdet.

2.2 Angreppssätt

För att besvara uppsatsens frågeställning har författarna haft för avsikt att genomföra en kvalitativ studie där de bearbetat textmaterialet, bestående av regler och riktlinjer, artiklar, litteratur samt genomfört intervjuer. Användningen av Bo Rothsteins analysmodell medför att författarnas kvalitativa studie bedrivits både deduktivt och induktivt. Det övergripande arbetssättet har varit deduktivt eftersom en teori om implementering ligger till grund för analysen och slutsatserna. Genom att utgångspunkten tas i en befintlig teori stärks objektiviteten i forskningen¹⁵. I denna uppsats är det analysmodellen som är till hjälp för att relatera resultaten till teorin. I den del som avser intervjuerna har författarna arbetat induktivt eftersom frågorna är ostrukturerade, vilket innebär att respondenterna fritt och med egna ord fått motivera sitt ställningstagande. Utifrån den insamlade informationen i intervjuerna har författarna sedan kunnat formulera en lokal teori kring legitimitet för implementeringen av Koden.

Det nya utforskade ämnesområdet medför att undersökningen till sin karaktär är både explorativ och deskriptiv. Koden som åtgärdsprogram är ett nytt område för svenska förhållanden vilket medför att undersökningen i den explorativa delen syftar till att nå ny kunskap om implementeringen. Implementeringsforskning har, såvitt författarna har kännedom om, bedrivits huvudsakligen inom den statsvetenskapliga disciplinen vilket medfört att författarna fått agera gränsöverskridande. Undersökningens deskriptiva del behandlar området för bolagsstyrning, där det finns en mängd forskning och praxis. Författarna har ur mängden material gjort ett för uppsatsen relevant urval. Författarna har beskrivit ämnesområdet utifrån idag gällande generella teorier och lagstiftning samt praxis. Författarna har valt ut några specifika områden för att beskriva dessa mer detaljerat.

¹⁵ Patel R., Davidsson B., *Forskningsmetodikens grunder*

2.3 Datainsamling

Uppsatsen har baserats på primärdata och sekundärdata. Information har under hela processens gång inhämtats med hjälp av intervjuer och sökning efter litteratur och i databaser.

2.3.1 Primärdata

Primärdata består av den information som framkommit vid intervjutillfällena. En strukturerad intervjuguide sammanställdes för att genomföra intervjuerna (se bilaga 2). Frågorna i guiden är standardiserat och ostrukturerat utformade, vilket innebär att frågorna var desamma för samtliga respondenter och frågorna möjliggjorde öppna svar.¹⁶ Frågeguiden är indelad i tre områden med totalt fem frågor. Det första området är toleransen för statsmaktens inblandning i frågor rörande bolagsstyrning vilket behandlas i fråga ett till tre. Det andra delområdet handlar om acceptansen hos styrelsen om statens beslut att införa en kod, vilket avspeglas i fråga fyra. Det sista delområdet behandlar samarbete med staten där den satt mål för vad som skall åstadkommas, vilket behandlas i fråga fem. Intervjusvaren utgör en del av empirin.

2.3.1.1 Urval

I en kvalitativ intervju är urvalet av respondenter i samband med primärdatainsamlingen specifika utifrån de omständigheter studien kräver¹⁷. De två kriterier som legat till grund för denna studies urval är; **i)** företagen skall vara noterade på Stockholmsbörsens A- eller O-lista **ii)** företagets styrelseordförande ska vara tillgänglig i Sverige.

Författarna hade, vid tidpunkten när urvalet genomfördes, kunskap om ett av de företag som senare kontaktades. De resterande företagen valdes ut efter de ovan beskrivna kriterierna, med lika fördelning mellan A- och O-listan. Att noterade företag valdes hänger samman med att undersökningsobjektet vänder sig till dessa företag. Författarna valde att intervjua styrelseordföranden eftersom Kodens riktlinjer ska omsättas i praktiken av styrelsen, där ordföranden har det yttersta ansvaret. Det var av vikt att styrelseordföranden fanns tillgänglig i Sverige eftersom författarna hade för avsikt att göra personliga intervjuer. Det framkom dock under arbetets gång att intervjuerna gick att genomföra per telefon, med tanke på frågornas karaktär och intervjuernas omfattning. Nästa steg i urvalsprocessen blev att kontakta respondenterna i de åtta utvalda företagen. Vid den första kontakten talade författarna i samtliga fall med respektive respondents sekreterare. I tre företag hänvisade sekreteraren till andra respondenter än den sökta ordföranden. Respondent 1 och 4 arbetar båda som chefsjurister i företagen. Respondent 2 och 5 verkar som ordförande och respondent 3 som vice ordförande i företagets styrelse. Efter kontakt med de utvalda företagen bokades fem intervjuer. Tre av de åtta tillfrågade hade inte möjlighet att delta i studien.

Fakta / Respondent	Position i företaget	Noteringslista (O el. A-listan)
1	Chefsjurist	A-listan
2	Styrelseordförande	O-listan
3	Vice ordförande	A-listan
4	Chefsjurist	A-listan
5	Styrelseordförande	A-listan

Figur 2.1. Respondent tabell Källa: Författarnas egen

¹⁶ Trost, Jan. *Kvalitativa intervjuer*

¹⁷ Ibid

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata består av litteratur som behandlar valda ämnesområden, god bolagsstyrning och implementering. Litteraturen innefattar publicerad forskning i form av artiklar och rapporter, facklitteratur samt offentligt tryck. SOU 2004:130, *Svensk kod för bolagsstyrning*, utgör primär sekundärdata.

2.3.2.1 Urval

Göteborgs Universitetsbiblioteks hemsida var en viktig källa i arbetet med informations-sökning och med hjälp av denna har författarna sökt litteratur och forskning i ämnet. Författarna har använt sig av databaserna Emerald och Business Source Premier för att hitta den forskning studien krävt. För att hitta artiklar i tidskrifter som berör bolagsstyrning, uppförandekoder, implementeringen och tillämpningen av dessa har författarna i databaserna frekvent använt sökorden; *"code of conduct"*, *"corporate governance"* och *"combined code"*. Dessa ord har använts dels som ensamma sökord och dels tillsammans med *"adoption"* och *"implement"*. Sökord som *"OECD"*, *"Cadbury"* och *"Svensk kod för bolagsstyrning"* har också använts för att söka den fakta som varit nödvändig för uppsatsen. Vidare har sökmotorn Google använts till att söka på ovan nämnda sökord.

Utöver Universitetsbibliotekets hemsida har författarna använt sig av hemsidor. Hemsidor som Dagens Industri och Dagens Nyheter har använts för att kunna följa den debatt som förs inom svenskt näringsliv gällande Kodens införande.

Vidare har även information inhämtats från regeringens hemsida. På denna sida har författarna sökt på sökord såsom *"kod för bolagsstyrning"* och *"näringslivet och förtroendet"* vilket resulterat i att författarna funnit Förtroendekommissionens och Kodgruppens utredningar avseende Svensk kod för bolagsstyrning. Den lagstiftning och praxis som finns i området och som redovisas i referensramen har hämtats från publicerad lagstiftning, Aktiespararnas Riksförbund och StyrelseAkademiens hemsida.

2.4 Studiens trovärdighet

För att en uppsats ska ha ett vetenskapligt värde måste den ha god validitet och reliabilitet. Vid en kvalitativ undersökning omfattar kvaliteten hela forskningsprocessen.¹⁸

2.4.1 Validitet

Validitet i en kvalitativ studie är relaterad till samtliga delar i forskningsprocessen. Vid datainsamlingen har författarna använt bland annat intervjuer och dokument, vilket innefattar bland annat litteratur och information från Internet. Den insamlade informationen har bearbetats och i uppsatsens analyskapitel presenteras en sammanvägning av den. Den interna logiken i analysen avgör validitetens kvalitet. Validitetens kvalitet kännetecknas av att de olika delarna kan relateras till en meningsfull helhet¹⁹. God validitet, vilket innebär att det som författarna sagt skall undersökas också faktiskt har undersökts, uppnås i denna studie med

¹⁸ Patel, R., Davidsson, B., *Forskningsmetodikens grunder*

¹⁹ Ibid

hjälp av att författarna undersökt Koden genom att förhålla sig till analysmodellens fyra av analysmodellens sex olika fält.

2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet i en kvalitativ studie skiljer sig från reliabilitet i en kvantitativ studie på så sätt att mätresultaten oftast varierar om samma mätning utförs vid olika tidpunkter. Det är nödvändigtvis inte ett tecken på låg reliabilitet utan kan istället bero av den unika situation som råder vid mättillfället²⁰. Vid de telefonintervjuer som företagits har författarna, för att uppnå hög reliabilitet, valt att låta en person ställa frågorna medan de andra två har antecknat svaren. Intervjuerna varade omkring femton minuter och frågorna ställdes på samma sätt till samtliga respondenter, någon fråga behövde förtydligas för en av respondenterna eftersom denne inte uppfattade frågan som författarna avsåg. Delar av empirikapitlet och den valda analysmodellen bygger på författarnas egna tolkningar vilket gör att subjektiva bedömningar kan förekomma.

2.4.3 Generalisering

Denna uppsats belyser implementeringen av Koden med hjälp av Bo Rothsteins analysmodell. Resultatet i denna studie kan inte generaliseras på andra åtgärdsprogram eftersom olika program åtgärdar skilda områden och verkar under andra betingelser, såsom exempelvis miljö och målgrupp. Rothstein beaktar i analysmodellen de faktorer han anser är viktiga medan andra implementeringsforskare kan tänkas framhålla andra faktorer. Möjligheten till generalisering begränsas även av att författarna väljer att analysera fyra av analysmodellens sex fält. De respondenter som intervjuats utgör ett mindre urval av den totala populationen vilket inte möjliggör en generalisering. Författarna vill ändå göra läsaren uppmärksam på att samtliga respondenter i de olika frågorna i stort sett var eniga i svaren. Detta tolkar författarna kunna tyda på att svaren skulle bli detsamma vid ett större urval.

2.5 Källkritik

För att bedöma om insamlad fakta och intervju svaren är sannolika har författarna i uppsatsen haft ett kritiskt förhållningssätt genom hela forskningsprocessen. För att uppfylla samtidskravet²¹ av litteraturen har författarna använt sig av så aktuell och senast publicerad fakta som varit möjlig i ämnet. Eftersom det inte finns så mycket böcker skrivna i ämnet har litteraturen mest bestått av artiklar, lagtext och regelsamlingar samt information av olika organisationer.

Författarna har även bedömt objektiviteten i de insamlade källorna²². I uppsatsens artikel underlag finns till stor del endast material från fackpress. Vetenskapliga artiklar är vanligen av den karaktären att de är utan kommersiellt intresse vilket borde innebära att författarna inte tar ståndpunkt för någon viss synvinkel för egen vinnings skull. Trots att alla artiklar inte kan betraktas som vetenskapliga anser författarna att de väl tjänat sitt syfte, att spegla den pågående debatten i ämnet. Vid genomgången av litteratur har författarna försökt vara extra

²⁰ Patel, R., Davidsson, B., *Forskningsmetodikens grunder*

²¹ Eriksson L T och Wiedersheim P. *Att utreda forska och rapportera*.

²² Ibid

kritiska till innehållet och inte tagit det skrivna som den enda sanningen. I intervjuerna har författarna valt att inte skriva respondenternas namn då detta inte har någon betydelse för uppsatsens analys och slutsats. Genom att låta respondenterna vara anonyma anser författarna att frågorna besvaras mer öppenhetligt, främst eftersom ämnet är av politisk karaktär.

Vid en kritisk granskning av det insamlade materialet ska källorna kontrolleras om de är oberoende av varandra, exempelvis i de fall där två olika författare återgett uppgifter som de hämtat från samma källa²³. Författarna har undersökt sekundärdatas referenslistor för att se huruvida de korsrefererats i materialet. Författarna har funnit att det inte har förekommit återkommande referenser till samma källor. Uppsatsens författare uppfattar det som att det finns en mångfald av författare i ämnet. Materialet som inhämtats från Internet har författarna varit extra kritiska mot genom att kontrollera var de är hämtade och vem som författat informationen. Mycket av den information som författarna hämtat från Internet är material publicerat och författat av olika organisationer, vilka kan anses som tillförlitliga eftersom de är etablerade på området de verkar inom. Författarna har även i uppsatsen haft som strävan att alltid använda sig av originalkällor.

2.6 Undersökningsmodell

För att utföra undersökningen har författarna tagit hjälp av Bo Rothsteins modell²⁴ och därefter tolkat och anpassat denna till studien. Denna analysmodell (se figur 2.2) bygger på att sortera faktorer som är avgörande för om åtgärdsprogrammen ska gå att genomföras lyckosamt eller inte. Modellen ligger till grund för en mer generell teori om genomförandet av offentlig politik – om vad staten kan och inte kan göra.

En rad faktorer som kännetecknar framgångsrika åtgärdsprogram ska sorteras för att utröna om det förekommer brister i **a)** själva konstruktionen av åtgärdsprogrammet som sådant (substansen), eller **b)** om det ligger i genomförandet (processen), för att åtgärdsprogrammet ska gå att genomföra eller inte.

För att brister i åtgärdsprogrammen inte ska uppstå måste staten ha förmåga att:

- fatta rationella beslut, (programmets innehåll),
- genomföra programmet rationellt (typ av organisation) och
- skapa förtroende för programmet (legitimitet).

Brister kan ligga antingen i substansen eller i processen. Analysmodellens alla fält måste ”blinka grönt” för att ett program ska kunna genomföras framgångsrikt.

Kategori/	Substans	Process
Innehåll	1	2
Organisation	3	4
Legitimitet	5	6

Figur 2.2. Rothsteins analysmodell Källa: *Vad staten bör göra?*

²³ Eriksson L T., Wiedersheim P., *Att utreda forska och rapportera.*

²⁴ Rothstein, B., *Vad bör staten göra?*

Modellen har tagits fram för att tolka redan implementerade offentliga åtgärdsprogram, som misslyckats. Författarna har valt att i denna uppsats använda modellen trots att implementeringen av Kodens ännu inte genomförts. Det är författarnas mening att oberoende om åtgärdsprogrammet är genomfört eller inte, är analysmodellens centrala faktorer av lika vikt att identifiera för att få svar på om det finns brister i åtgärdsprogrammet. Författarna kommer att analysera Kodens utifrån faktorerna i fyra av de sex fälten; fält ett och två samt fält fem och sex. Faktorerna i dessa fält anser författarna vara de mest relevanta och intressanta på grund av att Kodens karaktär är inriktad på innehåll och legitimitet.

Författarna har vidare valt att närmare undersöka fält ett och fem; Innehåll – Substans och Legitimitet – Substans, medan mindre vikt läggs på fält två och sex.

2.6.1 Fält 1: Faktorer i Innehåll - Substans

Faktorerna i fält 1, Innehållet – Substans, får inte brista i konstruktionen, det vill säga åtgärdsprogrammets innehåll. Brister faktorerna ”blinkar” inte fältet grönt och programmet i denna del riskerar att inte implementeras framgångsrikt. Faktorer i fält 1 är;

- tydliga mål,
- rätt insatser i åtgärdsprogrammets innehåll för att insatserna ska uppfylla målen som förväntas,
- att innehållet är formulerat i termer så användarna av åtgärdsprogrammet vet vad och hur de ska göra.

I studiens empiri beskrivs Kodens innehåll. Empirin har sedan analyserats med hjälp av referensramen. Utifrån analysen i kapitel fem har författarna sedan dragit slutsatser för att besvara om fält 1 ”blinkar” grönt och genom det bidrar till en framgångsrik implementering.

2.6.2 Fält 2: Faktorer i Innehåll - Process

Faktorerna i fält 2, Innehåll – Process, bygger på att åtgärdsprogrammets insatser och mål kan utformas på olika sätt. Det krävs att vissa program kan förändras efter olika situationer, det vill säga vara flexibla, samtidigt som de måste påverka individerna. I dessa program måste insatserna därför kunna anpassas efter konkret situation och vara oprecist utformade. Målsättningarna måste vara mer eller mindre abstrakt formulerade, som i ramlag, istället för precist utformade regler.

Författarna utgår från att företagets situationer är olika och Kodens innehåll därför måste kunna anpassas. Empirin har analyserats med hjälp av referensramen, för att sedan dra slutsatser om fält 2 ”blinkar” grönt och genom det bidrar till en framgångsrik implementering.

2.6.3 Fält 5: Faktorer i Legitimitet - Substans

Statens allmänna legitimitet uppnås genom den demokratiska processen, men i implementeringsledet av åtgärdsprogram krävs ytterligare legitimitet. Denna legitimitet för åtgärdsprogrammet kan utvärderas utifrån tre faktorer, dessa är i vilken mån medborgarna:

1. tolererar statens inblandning.
2. accepterar dess beslut (det specifika åtgärdsprogram som staten lagt fram) i den mån beslutet är menat att påverka individer och grupper beteende.
3. samarbetar med staten där denna har satt mål eller definierat gränserna för vad som skall åstadkommas.

Genom intervjuer har författarna tagit reda på om Koden som åtgärdsprogram får legitimitet. I empirikapitlet redogörs för respondenternas svar. Dessa analyseras sedan med hjälp av referensramen för att sedan dra slutsatsen om fält 5 ”blinkar” grönt och genom det bidrar till en framgångsrik implementering.

2.6.4 Fält 6: Faktorer i Legitimitet - Process

För att stärka legitimiteten för åtgärderna i åtgärdsprogrammet vid genomförandeprocessen, är det av vikt att rätt förvaltningsorganisation används. Rothstein urskiljer sex idealtypiskt olika förvaltningsmodeller²⁵. Modellerna skiljer sig åt genom att de innehåller både positiva och negativa egenskaper, gemensamt är att de bara kan fungera legitimitetsskapande i de fall deras speciella karakteristika passar för den typ av åtgärder staten försöker genomföra.

Författarna väljer att se till Rothsteins ”korporativa modell”. Denna modell lämpar sig för åtgärdsprogram som kräver stor flexibilitet och situationsanpassning vid implementeringen. De egenskaper och karakteristika som ingår i den korporativa modellen är (se bilaga 1); intressegemenskap som grund för legitimitet, partssammansatt organisering, ombudsman som huvudaktör, monopoliserat intresse, kooptering av opposition, dominans av särintressen, förhandling som beslutstyp. Denna modell åstadkommer legitimitet i genomförandeprocessen genom att inflytandet över de situationsanpassade beslut som uppstår i genomförandeprocessen ska utövas av representanter som företräder de grupper som är direkt berörda av programmet.

Empirin har analyserats mot den korporativa modellens egenskaper och karakteristika för att avgöra om det förekommer brister i dessa. Detta för att sedan dra slutsatsen om fält 6 ”blinkar” grönt och genom det bidrar till en framgångsrik implementering.

²⁵ Rothstein, B, *Vad bör staten göra?*

Kapitel 3 – Referensram

Kapitlet innehåller en beskrivning kring bolagsstyrning i Sverige utifrån lagstiftning och praxis. Vidare beskrivs olika perspektiv på bolagsstyrning och slutligen behandlas referenser inom ämnet implementering.

3.1 God bolagsstyrning

Ägarstrukturen på den svenska aktiemarknaden skiljer sig i stort från förhållanden i andra länder, som exempelvis Storbritannien och USA. Flertalet av börsnoterade bolag i dessa länder karakteriseras av en starkt splittrad ägarbild. På den svenska marknaden domineras ägandet däremot av en eller ett fåtal större ägare, som ofta aktivt utövar sin ägarroll och tar ett aktivt ansvar för bolaget genom att bland annat engagera sig i styrelsearbete.²⁶

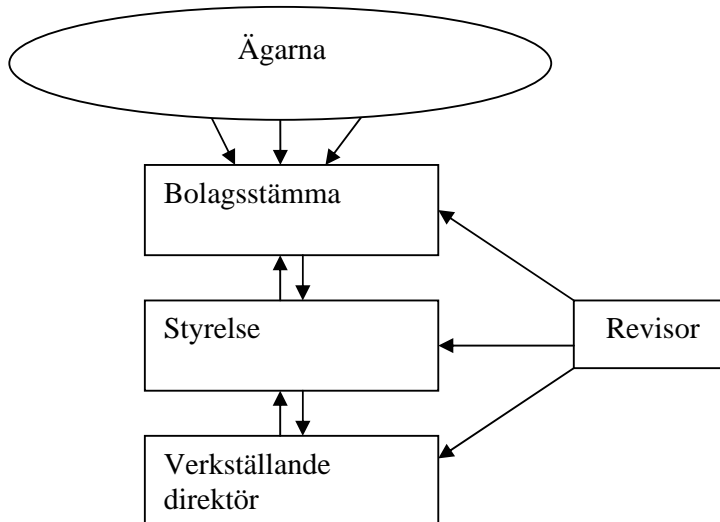
Styrningen av svenska aktiebolag sker genom ett samspel mellan bolagsorganen, vilka utgörs av bolagsstämman, styrelsen, verkställande direktören och revisorn (se figur 3.1).²⁷ Högsta beslutande organ är bolagsstämman, där ägarna kan utöva sin ägarmakt. Stämman kan besluta i alla frågor, med undantag för de frågor som enligt lag eller bolagsordning tillkommer någon av de andra bolagsorganens beslutskompetens. Stämman får inte fatta sådana beslut som kan ge otillbörlig fördel till vissa ägare, till nackdel för bolaget eller annan aktieägare, eftersom denna typ av beslut strider mot aktiebolagslagens så kallade generalklausul. Den innebär att alla aktieägare skall behandlas lika, grundad på likabehandlingsprincipen. Principen gäller inte obetingad utan får frångås, om det anges i bolagsordningen att vissa aktier skall medföra annan rätt än andra eller om det fattas ett beslut som behandlar aktieägare olika men ändå inte leder till otillbörlig fördel för annan än bolaget.²⁸ Bolagsstämman utser styrelsens ledamöter, vilka har till uppgift att för ägarnas räkning förvalta bolaget.

Styrelsen har i svenska aktiebolag en långtgående befogenhet att sköta bolaget självständigt utan ägarnas inblandning, bara undantagsvis utfärdar ägarna särskilda föreskrifter, så kallade ägarinstruktioner. Styrelsens uppgift är vidare att kontrollera att den verkställande direktören, VD, på ett ansvarsfullt sätt sköter den löpande förvaltningen i bolaget. För att skilja den kontrollerande makten från den verkställande får styrelseordföranden, i publika aktiebolag, inte inneha posten som verkställande direktör. Bolagsstämman utser även en eller flera revisorer som har till uppgift att granska räkenskaper och årsredovisning samt styrelsens och VD:s förvaltning. Revisorns uppdrag härleds från ägarna vilket innebär att denne har rapporteringsskyldighet till dessa, men det anges i svensk lag att revisorn också har skyldighet att se till andra intressenters intresse i bolaget. I praktiken fungerar även revisorn som stöd till styrelsen i dess kontrollerande roll.

²⁶ SOU 2004:130 *Koden*

²⁷ SOU 2004:47, *Betänkandet*

²⁸ Rodhe, K., *Aktiebolagsrätt*



Figur 3.1 Det svenska bolagsstyrningssystemet, Källa: SOU 2004:47

I Sverige återfinns reglering som behandlar bolagsstyrningen främst i aktiebolagslagen. Andra riktlinjer utgörs av praxis där "Aktiespararnas Ägarstyrningspolicy" från 1993 varit en föregångare som åtföljts av fler policys för hur aktieägare ska utöva sin ägarroll. StyrelseAkademien gjorde 2003 en sammanställning över hur arbetet i styrelsen ska bedrivas, "Vägledning till god styrelsesed". Den nu framlagda Svensk kod för bolagsstyrning har sin grund i aktiebolagslagen och näringslivets övriga självreglering.²⁹

3.1.1 Aktiebolagslagen

Aktiebolagslag (1975:1385) är idag den lagstiftning som reglerar aktiebolagsformen. Den kan sägas till sitt innehåll beskriva ett företags livscykel; från bildandet - över till hur det ska skötas - fram till hur företaget kan likvideras. Lagen är tillämplig både på privata och publika aktiebolag. I denna uppsats koncentreras framställningen av aktiebolagslagen till att beskriva reglerna kring bolagsstämman, styrelsens uppgifter och bolagsledningen (VD). Regler som speciellt vänder sig till privata aktiebolag och därför eventuellt avviker från huvudreglerna har inte beaktats.

Bolagsstämman

I lagen föreskrivs att ägarnas rätt att besluta i företagets angelägenheter utövas vid bolagsstämman. En aktieägare får rösta för det antalet aktier denne äger. För att få delta på stämman krävs normalt endast att aktieägaren är införd i aktieboken men lagen tillåter företaget att utöver det kräva att denne har anmält sig. En aktieägare som vill få ett ärende behandlat på stämman kan skriftligen begära det hos styrelsen. Förslag om särskild granskning av företagets förvaltning kan väckas på bolagsstämman, utan föregående anmälan.

Kallelsen till bolagsstämman skall annonseras i Post- och Inrikes Tidningar, och det ska ske tidigast sex veckor men senast fyra veckor före stämman. En skriftlig kallelse skall skickas till aktieägarna i de fall ordinarie stämman hålls på annan tid än den som är inskriven i bolagsordningen samt om stämman skall behandla vissa ingripande frågor. Till kallelsen bifogas ett förslag till dagordning, vari styrelsen tydligt anger vilka ärenden som kommer att

²⁹ SOU 2004:130, *Koden*

behandlas. Handlingarna skall hållas tillgängliga hos företaget och den aktieägare som begär det skall få dessa hemskickade. Bolagsstämman skall hållas på den ort där styrelsen har sitt säte men får hållas på annan ort, om extraordinära omständigheter kräver det eller det står angivet annan ort i bolagsordningen.

På stämman skall styrelsen och VD lämna upplysningar till aktieägare som begär det i frågor rörande förhållanden som kan inverka på bedömningen av, ett ärende på dagordningen eller av företagets ekonomiska situation. Upplysningsplikten gäller inte om styrelsen anser att upplysningen inte kan lämnas utan väsentlig skada för företaget. I sådant fall kan aktieägaren begära att styrelsen lämnar den efterfrågade upplysningen till revisorn som i sin tur avger ett yttrande till styrelsen huruvida upplysningen föranleder ändring i revisionsberättelsen eller ger anledning till annan erinran. Yttrandet skall hållas tillgängligt för aktieägarna hos företaget samt sändas skriftligen till den aktieägaren som begärde upplysningen. Ett protokoll skall föras vid bolagsstämman som senast två veckor efter stämman skall hållas tillgängligt för aktieägarna hos företaget. Den aktieägare som begär det skall få protokollet hemskickat.

Styrelsen

Styrelsen utses av bolagsstämman och skall minst bestå av tre ledamöter varav två eller tre, beroende på antalet anställda i företaget, skall vara representanter från arbetstagsarsidan. Dessa får dock inte vara i majoritet.³⁰ Mindre än hälften av samtliga ledamöter får utses på annat sätt, om det står inskrivet i bolagsordningen. Till ledamot får inte, utan godtagbara skäl, väljas någon som har för avsikt att inte delta i styrelsearbetet. Personer med näringsförbud eller i konkurs samt underåriga får heller inte väljas. Bolagets VD får inte väljas till styrelsens ordförande. Bolagsstämmans ordförande skall lämna upplysning om vilka uppdrag den valbara ledamoten innehar i andra företag. Styrelseledamotens uppdrag gäller för den tid som anges i bolagsordningen och ledamoten väljs för högst fyra år i sänder. Uppdraget kan upphöra i förtid om, styrelseledamoten eller den som utsett ledamoten, anmäler det till styrelsen.

Styrelsen svarar för företagets organisation och förvaltningen av dess angelägenheter. I lagen nämns särskilt att styrelsen skall utforma organisationen så att bokföringen, medelsförvaltningen och företagets ekonomiska förhållanden kan kontrolleras på ett betryggande sätt. Styrelsen skall fortlöpande bedöma företagets ekonomiska situation och till hjälp skall uppgifter samlas in och rapporteras till styrelsen. Styrelsen företräder företaget och tecknar dess firma. I skriftliga instruktioner skall arbetsfördelningen mellan styrelsen och VD anges. I en skriftlig arbetsordning skall styrelsen årligen fastställa sitt arbete, hur det skall fördelas mellan ledamöterna, hur ofta styrelsen skall sammanträda och i vilken utsträckning suppleanter skall delta i styrelsens arbete. Ordföranden skall se till att hålla sammanträde när det behövs eller när en annan ledamot eller VD begär det. Sammanträdena skall protokollföras. Styrelsen skall också ansvara för att kalla till bolagsstämma. Styrelsens ansvar och tillsynsskyldighet kan inte överlåtas på någon annan.

Verkställande direktören (VD)

Ett publikt aktiebolag skall ha en VD som utses av styrelsen. VD skall sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. I lagen föreskrivs särskilt att VD skall vidta de åtgärder som är nödvändiga för att företagets bokföring skall fullgöras i enlighet med lag och att medelsförvaltningen skall skötas på ett betryggande sätt. VD företräder företaget och tecknar dess firma beträffande de uppgifter som ingår i den löpande

³⁰ Lag (1987:1245) om styrelserepresentation för de privatanställda.

förvaltningen. Därutöver får VD vidta åtgärder utan styrelsens bemyndigande som är av ovanlig beskaffenhet eller stor betydelse, under förutsättning att styrelsens beslut inte kan avvaktas utan väsentlig olägenhet för företagets verksamhet.

3.1.2 Aktiespararnas Ägarstyrningspolicy

I mars 2003 sammanställde Aktiespararna en uppdaterad policy för ägarstyrning³¹. Aktiespararna är den enda oberoende organisationen som representerar de privata spararna i Sverige. Policyn utgörs av riktlinjer som sammanställdes med syfte att öka den enskilde aktieägarens förtroende för svensk aktiemarknad, innefattande bolagens styrelse och ledning. Ett ökat förtroende förutsätter öppen information och att ägarna ska kunna utöva ett meningsfullt inflytande i bolagen. Riktlinjerna riktar sig till marknadsnoterade aktiebolag.

Bolagsstämman

Bolagsstämman är företagets högst beslutande organ. Som aktieägare i ett företag har man rätt att delta i beslutsprocessen genom att utnyttja rösträtten, där den principiella inställningen är att varje aktie är värd en röst. Stora aktieägare har på bolagsstämman en skyldighet att delta, rösta och delge sin mening. Aktieägaren är vidare med och beslutar kring tillsättning av styrelsen och revisorn, ställer frågor samt deltar i beslut som rör ersättningar. Ägaransvaret utgör en skyldighet liksom rättighet. Information kring bolagsstämman ska delges genom den ekonomiska rapporteringen och i kallelsen. Kallelsen ska innehålla en fullständig och numrerad föredragningslista samt, så långt det är möjligt, förslag till beslut och information, material eller frågor ska utformas på svenska. Deltagare från företaget ska bestå av företrädare för nomineringskommittén samt styrelse, ledning och revisorer. Bolagsstämman ska ledas av mötesordförande som förslagsvis är oberoende samt kompetent och erfaren i sin roll. Aktieägare ska kunna delta på distans om de på grund av långa avstånd eller tidsbrist inte fysiskt kan delta på stämman. Förslagsvis kan detta ske via direktsändning till flera lokaler samtidigt eller via Internet.

Styrelsen

Styrelsen bör bestå av sex till nio ledamöter, samtliga oberoende och självständiga gentemot företagsledningen. Ledamöterna ska besitta en kompetens som anses relevant för företaget och dess verksamhet. Aktiespararna förespråkar att alla marknadsnoterade företag bör utse en nomineringskommitté. Kommittén ska bestå av tre till fem ledamöter som utses av ägarna i samband med bolagsstämman. Sammansättningen ska spegla företagets olika kategorier av ägare och styrelseordföranden kan ingå i kommittén. Ledamöterna ska dock inte vara anställda inom företaget. Kommitténs uppgift är att bereda nomineringsfrågor och se till att företaget får kvalitetsmässigt lämpliga styrelser. I samband med kallelsen ska föreslagna personer och information om dessa redovisas. Kommittén har även till uppgift att utvärdera styrelsens och de enskilda ledamöters insatser, samtidigt som den ska bereda frågor rörande ersättning till ledamöterna och val av revisor alternativt revisionsbolag. Aktiespararna förespråkar att styrelsemedlemmarna äger andelar i företaget, dock i rimlig relation till ledamotens privata ekonomi. Vid större köp eller avyttring av innehav bör ledamoten vidta försiktighet.

Styrelsens ledamöter ska fatta beslut och genomföra handlingar med utgångspunkt från företagets och aktieägarnas bästa och underlaget ska framarbetas på ett självständigt och objektivt sätt. Antalet styrelseuppdrag per styrelseledamot bör begränsas till fem, sex stycken

³¹ Aktiespararnas Riksförbund, *Aktieägarnas Ägarstyrningspolicy*

och i rollen som styrelseordföranden bör denna inte besitta någon mer likvärdig position i annat börsbolag. En förutsättning som krävs för att en ledamot i styrelsen ska kunna leva upp till det ansvar rollen kräver är att denna har tillgång till fullständig information. Styrelsen har bland annat till uppgift att ta fram och utveckla det strategiska ledarskapet, ta fram budgeten, se till verksamhetens mål och affärsidé samt affärsplaner. Vidare ska de årligen ta fram och utvärdera arbetsordningen, VD instruktioner och rapportinstruktionen. Styrelsen ansvarar slutligen för att kommunikation mellan ägare och övriga intressenter sker på ett öppet sätt.

Revisions- och ersättningskommittén är båda kommittéer som verkar inom styrelsen. Syftet med revisionskommittén är att förbättra kontakten mellan styrelsen och bolagets revisorer. Policyn förespråkar att en sådan bör finnas i alla noterade företag och ledamöterna bör ha en aktuell och relevant finansiell kompetens. De utvalda representanterna ska inte vara anställda i företaget och de ska till antalet vara minst tre stycken. Representanterna presenteras i samband med årsredovisningen. Revisionskommittén har till uppgift att delta i upphandlingen och de ska förbereda förslag till val av revisor. Vidare ska kommittén ha en fortlöpande kontakt med revisorerna för att kontrollera att företaget uppfyller de interna och externa krav som ställs, de ska diskutera revisionens omfattning och eventuella rådgivningsuppdrag, behandla skiljaktigheter som kan förekomma mellan revisor och ledning samt framföra eventuella påpekanden för styrelsen. Ersättningskommittén har till uppgift att ansvara för att väl genomtänkta avtal träffas med VD och övriga ledande befattningar inom bolaget. Det är dock styrelsen som i slutändan har det yttersta ansvaret för ersättningspolicyn och de kostnader den medför. Ersättningen till VD och övriga ledande befattningar ska vara tillräckligt höga för att attrahera befattningshavarna till att stanna kvar och beloppet ska baseras på prestationens betydelse och ansvarsområde. Aktiespararna förespråkar att styrelsemedlemmarna äger aktieandelar i företaget och att ersättning ges i denna form, policyn föredrar dock inte att incitamentsprogram tillfaller styrelsen.

Information till aktiemarknaden

Policyn rekommenderar samtliga aktiebolag att upprätta en investor relations funktion (IR). Denna funktion ger företaget en möjlighet att förse aktieägarna med den information de efterfrågar samt den information företaget enligt lag är skyldig att delge marknaden. De regleringar som utgör minimikraven är lagar inom området samt noteringsavtalen. Börsbolagen har en reglerad informationsskyldighet och företaget får aldrig lämna kurspåverkande information till selektivt valda kretsar. Därav är det viktigt att kurspåverkande information når marknaden snabbt men framförallt att den når marknaden olika intressenter samtidigt via hemsida, e-post eller pressreleaser. Vill ett publikt företag erbjuda allmänheten att teckna aktier i verksamheten ska marknaden erbjudas detta via prospekt. Ett aktiebolag ska enligt lag avge årsredovisningar samtidigt som noteringskravet kräver delårsrapportering för samtliga noterade företag. Aktieägarnas policy lägger dock större vikt vid rapporteringen av information rörande resultatprognos och utdelningspolitik.

3.1.3 StyrelseAkademiens Vägledning till god styrelsesed

StyrelseAkademien sammanställde 2003 riktlinjer i en kod avsedd att spegla god praxis för svenskt styrelsearbete³², där syftet med framtagningen var att höja förtroendet för näringslivet. Vägledningen är avgränsad till att enbart beakta styrelsens roll och funktionssätt. Målet är att utgöra en utgångspunkt och källa för vad som kan anses vara god utveckling inom styrelsearbetet i svenska bolag.

³² StyrelseAkademien, *Vägledning till god styrelsesed - sammanfattning*

Styrelsens storlek och sammanfattning

Styrelsens storlek och sammansättning varierar med verksamhetens storlek. Det viktigaste är dock att sammansättningen speglar företagets bredd, med avseende på kompetens och erfarenhet. Små bolag bör ha mellan tre till fem ledamöter i styrelsen medan medelstora och stora företag bör ha fem till nio personer. Styrelsens beslut ska fattas så effektivt som möjligt. Tillsättning av styrelseledamöter ska ske med hjälp av en nomineringskommitté och rekryteringsprocessen bör kontinuerligt ses över. Processen ska vara strukturerad, öppen och tydlig, så långt som det är möjligt att göra ett objektiva urval. Aktieägare ska kunna påverka urvalet genom att ge sin syn på representanterna, förslagsvis genom brevlådefunktion, men styrelsen måste gentemot företagsledningen vara oberoende och självständig. En styrelseledamot bör inte stå i stadigvarande affärsförbindelse med vare sig ägare, styrelseledamot, företaget eller i egenskap av kund eller leverantör. Publika och noterade företag där ägarfördelningen är spridd bör ha representanter i styrelsen som representerar de största ägarna. Antalet ledamöter bör vara proportionellt fördelade gentemot ägarfördelningen. StyrelseAkademien förespråkar att kvotering bör undvikas.

Styrelsens arbetsuppgifter

Styrelsens arbetsuppgifter är uppdelade i fyra huvudområden vilka innefattar; styrelsens strategiskt styrande roll, styrelsen som kontrollfunktion, styrelsens informationsuppgift samt styrelsens ansvar för bolagets verkställande ledning. Arbetsuppgifterna är bland annat att; besluta och förvalta bolagets affärsidé, se till strategi och organisation för att på bästa sätt tillgodose ägarnas intresse. Styrelsen ska vidare ansvara för att den information som når marknaden och intressenterna är korrekt, rättvisande och fullständig med avseende på bland annat risk, utveckling och dess finansiella ställning. Vid behov kan de också entlediga och tillsätta VD och vice VD.

Ledamöter inom styrelsen måste ha god kännedom om företagets processer, omvärld och övriga förhållanden, vilka påverkar dennas arbete. En ledamot ska avsätta den tid som uppdraget kräver och har denna inte tid bör ledamoten på eget initiativ frånträda. Under ledamotens första mandatår skall han/hon genomgå en introduktionsutbildning som anpassats till representantens bakgrund och kunskap. I sin roll som ledamot bör ledamoten som indikator lägga ner 15 till 20 arbetsdagar per år, i större koncerner brukar dock mer tid krävas. Styrelseordföranden har i jämförelse med övriga ledamöter ett större ansvar. Större publika bolag kan organisera styrelsearbetet genom att delegera specifika arbetsuppgifter till, inom styrelsen, sammansatta konstellationer, så kallade utskott. Utskotten utreder och arbetar med ett valt område, för att i styrelsen sedan besluta i ärendet. Utskottens arbete ska vara tydligt formulerat både innehålls- och tidsmässigt. Styrelsen bör slutligen regelbundet utvärderas, dels genom bolagsstämman men även utifrån andra riktlinjer. Beslut kring eventuella utvärderingsregler bör tas av ägarna på bolagsstämman och utvärderingen utgör del av rapporteringen, såväl som en metod för att få styrelsen att vilja höja sin prestationsnivå.

Arvodering av styrelse

Beslut om ersättning till styrelseledamöter inklusive ordföranden tas i samband med bolagsstämman, så till vida detta är möjligt. Ersättningen baseras på VD:s fasta lön och till ordinarie ordförande utgör ersättningen i större eller medelstora bolag upp till 15-20 procent av den fasta lönen. I mindre bolag framgår det inte lika klart hur ersättningen räknas fram, men den bör allmänt uppgå till minst cirka två prisbasbelopp. Enskilda ledamöter får i allmänhet mellan hälften och upp till en tredjedel av ordförandes arvode. Ersättning utöver arvode kan även ges till ledamöterna i form av incitamentsprogram. Beslut om dessa program

tas även de på bolagsstämman av ägarna och de marknadsnoterade bolagen hänvisas till uttalande 2002:1, från Aktiemarknadsnämnden, gällande dessa frågor.

3.1.4 Samband mellan god bolagsstyrning och prestation

Det finns ett samband mellan praktisering av god bolagsstyrning och prestation, visar en undersökning genomförd av GovernanceMetrics International, (GMI). Prestationen har mätts utifrån genomsnittlig avkastning till aktieägarna. Mätningen är gjord över en tidsperiod på tre, fem och tio år och har utförts på 2100 företag över hela världen.

GMI har funnit att det råder en stark korrelation mellan god bolagsstyrning och högre genomsnittlig avkastning. Tyngdpunkten för god bolagsstyrning mäts enligt GMI utifrån två delområden, styrelseansvar och finansiella upplysningar. I delen styrelseansvar ingår bland flera kriterier, styrelsens struktur, styrelsens ansvar och makt, styrelsens oberoende och mängden riktlinjer för bolagsstyrningen. I delen finansiella upplysningar ingår bland flera kriterier, en oberoende revisionskommitté, sammansättningen av kommittén, kommitténs ansvar och makt och mängden riktlinjen för kommittén. Resultatet av undersökningen visade att skillnaden i prestation mellan det bästa och det sämsta företagen var tydligast i den finansiella upplysningsdelen. GMI tolkar detta som att bra revisionsarbete och en bra internkontroll är drivande faktorer för en hög avkastning på långsikt. På liknande sätt kan man i styrelseansvarsdelen se att en oberoende och behörig styrelse bidrar till högre avkastning.

Sammanfattningsvis visar GMI:s undersökning att avkastningen till aktieägarna har varit högre i de företag som har; 1) en oberoende styrelsestruktur, 2) ett röstsystem som ger aktieägarna lika röst i alla frågor, och 3) ju mer aktier företagets bolagsledning och styrelseledamöter äger desto högre avkastning.³³

3.1.5 God bolagsstyrning – en utblick

Förtroendekommissionen tar utgångspunkt i att bolagsstyrning utgörs av ”*det system genom vilket företag styrs och kontrolleras*”, med innebörden att det är ägarna som har ansvaret och att deras vinstintresse är i fokus, det så kallade shareholderperspektivet. Detta synsätt på bolagsstyrning överensstämmer med det som kommer till uttryck i Cadbury-rapporten, som ligger till grund för den brittiska koden för bolagsstyrning. Denna kod sammanställdes 1998 och har alltsedan dess tillämpats i börsnoterade brittiska företag. Cadbury-rapporten baseras på tre nyckelord; öppenhet, oberoende och ansvar. Öppenhet handlar om att det måste existera ett förtroende för företagen, genom att de ger aktieägarna den information som är nödvändig. Det andra nyckelordet berör framställningen och förmedlingen av den informationen som företagen lämnar, denna bör vara oberoende. Ansvar handlar om att styrelsen ska ha ett ansvar mot aktieägare och se till att styrelsearbetet blir så effektivt som möjligt.³⁴

Ett annat perspektiv på bolagsstyrning står OECD:s Principles of Corporate Governance för, det så kallade stakeholderperspektivet. Begreppet corporate governance har här innebörden ”*a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders*.”³⁵ I stället för att utgå från ägarnas särställning lyfter synsättet fram en bredare krets av intressenter. Professor H. Jeff Smith menar att företagsledningen fattar beslut utifrån

³³ GovernanceMetrics International, *GMI Governance and Performance Analysis*

³⁴ Cadbury, A., *The Financial Aspects of Corporate Governance*

³⁵ OECD, *Principles of Corporate Governance*

vilket synsätt den betraktar som rätt. Stakeholderperspektivet beskriver att det är företagsledningens plikt att balansera aktieägarnas vinstkrav och övriga intressenters krav på företaget, även om det resulterar i lägre avkastning för aktieägarna. Företrädare för stakeholderperspektivet menar att skandalerna i USA är ett bevis på att synsättet om att företagsledningens primära plikt är att maximera aktieägarnas avkastning, shareholder, är misslyckat. Kritikerna går så långt att de till och med anser att shareholderperspektivet uppmuntrar dåligt beteende. Styrelsen och företagsledningen kan förändra bilden, enligt Smith, bland annat genom att de slutar att kommunicera ut frasen om aktieägarnas vinstmaximering.³⁶

3.2 Implementering av åtgärdsprogram

Har åtgärdsprogrammet en felaktig konstruktion får inte de insatta insatserna de effekter som antagits. Själva utformningen är en central faktor för att programmet ska lyckas. Målen med innehållet måste vara så precisa och klara och att man på förhand har kunskap om relationen mellan insatta åtgärder och mål. Detta betyder att programmets mål och de medel för att nå dessa måste formuleras i termer som är så precisa att genomförarna vet vad de ska göra.³⁷

3.2.1 Legitimitet

Den statliga maktutövningen legitimeras av den demokratiska processen, menar Bo Rothstein. Medborgarna kan rösta och på detta sätt ge uttryck för sina åsikter. Problemet med den statliga samhällsstyrningen är att staten i många fall inte kan utforma heltäckande system eller övervaka att allt det som staten gör med medborgarna kan föras tillbaka till att åtgärderna beslutats i demokratisk ordning. För att stärka legitimiteten i implementeringsledet, utöver den legitimitet demokratin medför, för den offentliga förvaltningen krävs därför särskilda åtgärder för att bli legitim i medborgarnas ögon. I de situationer staten vill åtgärda problem genom politiken för dessa åtgärder med sig att den makt som utövas i implementeringsledet är beroende av i vilken mån medborgarna, **a)** tolererar statens inblandning, **b)** accepterar dess beslut i den mån dessa är menade att påverka individers eller grupperns beteende, **c)** samarbetar med staten, där denna har satt mål eller definierat gränserna för vad som ska åstadkommas. Lyckas inte staten med detta, att skapa en legitimitet hos medborgarna vid införandet av åtgärdsprogrammet kan detta leda till att förtroendet för den demokratiska staten försvinner.³⁸

Lars Emanuelsson Korsell menar att det för lagstiftningens legitimitet och graden av efterlevnad är avgörande att lagstiftningen är förankrad hos enskilda och företag. Myndigheterna måste, enligt honom, tillämpa lagen på ett rättvist sätt. Behandlas företag olika minskar legitimiteten. En formell inställning från kontrollmyndigheter påverkar viljan att efterleva regelverket positivt. Det skapas på så sätt en klarhet i vad företagen ska göra. Slår denna kontroll från myndigheterna över och blir för petigt, minskar däremot viljan att följa regelverket. Emanuelsson Korsell påpekar också att ett visst tvång påverkar efterlevnaden av regler positivt. Ibland måste myndigheter använda hot om sanktioner för att bli tagna på allvar. Lagstiftningen som ökar möjligheterna för kontroll och att utkräva ansvar från myndigheterna kan paradoxalt få en motsatt effekt. Det leder till en misstro och ökar

³⁶ Smith, H. Jeff, *The Shareholder vs. Stakeholder Debate*

³⁷ Rothstein, B., *Vad staten bör göra?*

³⁸ Ibid

avståndet mellan företag och myndigheter. Företagen följer lagstiftningen med minimala ansträngningar och försöker komma undan så mycket som möjligt. Legitimiteten för lagstiftningen skadas genom att kryphål utnyttjas samtidigt som regleringen måste ökas för att täppa till dessa kryphål. Samtidigt som en strategi vilken bygger på information och service och ger företagen ett fritt spelrum att reglera sig själva, självreglering, istället kan exploateras av de företagen som har starka motiv att bryta mot reglerna. Det gäller därför att hitta ett system där både mjuka och hårda tag kan förenas och där företagens ansvarskänsla tas till vara. Samtidigt som det måste finnas möjlighet för myndigheterna att ingripa kraftfullt.³⁹

3.2.2 Självreglering

Lars Emanuelsson Korsell påtalar att företag och företagsledare är känsliga för den sociala stämpeln ett straff kan föra med sig. Orsaken är att det sociala fallet är stort när ett företag med gott rykte eller en person med god status straffas eller att bryta mot lagen kostar pengar.

Goda företag är företag som drivs i ett långsiktigt intresse. De är måna om sitt rykte på marknaden och vill undvika att betraktas som oansvariga. Dessa företag har en benägenhet att följa regler men skulle nödvändigtvis inte agera ansvarsfullt om det inte fanns ett realistiskt hot från myndigheter med kontrollfunktioner. De anser att det är moraliskt fel att fuskas och vill inte vara lagbrytare. Hyggligt välskötta företag är däremot mindre framgångsrika med internkontrollen och med att följa reglerna. Däremot är dessa villiga att rätta till fel om de får påpekanden. De väger inte vinster mot risken att upptäckas och de sanktioner det för med sig. De dåliga företagen följer enbart kortsiktiga ekonomiska mål. De bryter mot lagen med motiveringen att de inte har råd att följa den.

Självreglering kan betraktas ur flera perspektiv, ett kan vara att lagstiftaren ser självregleringen som ett komplement till traditionell lagstiftning. Myndigheter har begränsade resurser att utföra kontroller. Oavsett vilka insatser som än läggs in för att minska den ekonomiska brottsligheten i företagen så är det bara näringslivet själv som kan se till att verkliga förändringar äger rum. En modell som lyfts fram av flera forskare är att låta en tredje part svara för kontroll av lagstiftning eller föreskrifter som tagits fram inom ramen för självreglering. Den tredje parten kan vara intressegrupper eller miljöorganisationer. Påtvingad självreglering är en form av självreglering som kombinerar statlig och privat reglering. Det innebär att lagstiftningen föreskriver att företag och andra organisationer tar fram strukturer och rutiner för att förebygga något. Lagstiftarens syfte blir att få till stånd en självreglering och när den brister kan myndigheterna ingripa. Företagen kontrollerar sig själva och myndigheterna kontrollerar att företagen har kontroll över sin verksamhet.

Fördelen med självreglering är att det är lättare att uppnå en högre kompetens i jämförelse med traditionell lagstiftning. Företagen är bättre informerade om vad som sker och de har därför större möjlighet att upptäcka överträdelser och brister. Det kan dessutom anpassa sig till förändringar snabbare eftersom det är enklare, billigare och mer flexibelt än lagstiftning. Självreglering sätter inga minimigränser utan uppmuntrar hela tiden till förbättringar. En annan fördel med självreglering är att den är frivillig, vilket stimulerar ansvar och medför att företagen agerar ännu mer ansvarsfullt. Nackdelen är att viljan att påtala eller anmäla regelöverträdelser är lägre vid självreglering än vid kontrollerande myndigheter. Risken är även stor att de som har starka motiv att inte följa självregleringens principer också väljer att

³⁹ SOU 2004:47, *Betänkandet*, Lars Emanuelsson Korsell, *Straff och självreglering – en strategi för reglering och kontroll av ekobrott*

bryta de överenskomna reglerna. För att självreglering ska fungera förutsätts inte bara att företagen försöker följa lagen och agera kompetent. Det krävs dessutom att det finns ett institutionaliserat ansvar och ett engagemang för principerna.⁴⁰

Intresseorganisering uppstår ofta som en reaktion mot marknadens effekter, enligt Bo Rothstein, och statsmakten kan då vilja intervensera i marknaden för att få ett annat utfall än det rådande. Staten och intresseorganisationen etablerar ett samarbete, där staten, för det allmännas bästa, positivt särbehandlar organisationsmedlemmarna genom att de ges möjlighet till representation i offentliga organ eller får ett officiellt erkännande som förhandlingspartner. Organisationens representanter antas vara utsedda i demokratisk ordning av medlemmarna och förutsätts därför ha medlemmarnas förtroende⁴¹. Genom att ge intresseorganisationen en rätt att delta i genomförandet av politiken förväntar sig staten att legitimitet uppnås för åtgärdsprogrammet. I ett samhälle med fullt utvecklad korporatism ses inte organisationerna som privata aktörer utan snarare som statsmaktens förbindelselänk ut till det civila samhället. Organisationernas främsta uppgift som företrädare för sina medlemmar gentemot staten får stå tillbaka och de betraktas istället som ett slags officiösa organ⁴². En intresseorganisation är per definition en öppen association där medlemmarna fritt kan inträda och utträda⁴³. Organisationen verkar vanligtvis för ett gemensamt ändamål, vilket innebär att organisationen ser till de egna medlemmarnas intresse och inte till helheten. Bortser organisationen från medlemmarnas intresse riskerar den att medlemmarna lämnar organisationen eller att deras vilja att verka för organisationens mål minskar. Staten å sin sida vill förmå starka organisationer att delvis bortse från medlemmarnas egoistiska mål i syfte att organisationen även ska se till andra gruppers intressen, det heter då att de ska ”ta samhällsansvar”. Starka organisationer kan också förhindra genomförandet av politik och därför är staten mån om att ge organisationen inflytande över besluten. Inom vissa politikområden arrangerar statsmakten beslutsfunktionen på ett sådant vis att den fungerar som förhandlings- och kompromissarena. De olika parterna har lika stor representation och staten förväntar sig att besluten skall präglas av kompromiss snarare än konfrontation. Åtgärdsprogrammen inom dessa politikerområden kräver vanligtvis stor flexibilitet och situationsanpassning vid implementeringen. Intresseorganisationen medverkar i genomförandet av politiken i utbyte mot att de får påverka implementeringen och därmed undgår de att statliga tjänstemän fattar beslut i de frågor som organisationen har fått förtroende från sina medlemmar att företräda dem i.⁴⁴

3.2.3 Att implementera en kod

I debatten kring varför företag väljer att implementera en uppförande kod, kan man urskilja två läger, dels att koden används i ett bidragande syfte och dels i ett normativt syfte. Att koden tillämpas i ett bidragande syfte anses ha att göra med att privata företag har ett behov att bevara eller skapa ett gott rykte utåt. Företagen tillämpar dessa självreglerade uppförandekoder för den positiva fördelen att dessa skapar ett bra rykte. Företagen anser att det är bättre att anpassa sig till koden än den negativa kritik det kan innebära att inte göra det. Det är ett sätt att förändra en negativ bild av företagen och undvika ett statligt inblandande.⁴⁵

⁴⁰ SOU 2004:47, *Betänkandet*, Lars Emanuelsson Korsell. *Straff och självreglering – en strategi för reglering och kontroll av ekobrott*

⁴¹ Rothstein, B., *Vad staten bör göra?*

⁴² officiösa organ, enligt Rothstein, är varken delar av staten eller av det civila samhället, utan ett mellanting.

⁴³ Johansson, Svante, *Nials Svensk associationsrätt i huvuddrag*, Norstedts Juridik, Stockholm, 2001

⁴⁴ Rothstein, Bo, *Den korporativa staten*

⁴⁵ Diller, J., *A social Conscience in the Global Marketplace? Labour dimensions of Codes of Condukt, Social Labelling and Investor Initiatives?*

Det normativa syftet med tillämpning av uppförandekoder är att dessa fungerar som ambitionsstrategier som beskriver hur företagen och de anställda ska bete sig, vilket kan leda till ett bra rykte och förtroende hos de övriga intressenterna.⁴⁶

I en undersökning som Bondy et al genomfört på 25 företag i tre olika länder, Tyskland, Kanada och England, har företagens hemsidor undersökts för att ta reda på hur dessa redovisar uppförandekoden som finns i respektive land. Den visade att kanadensiska företag, utifrån de undersökta hemsidorna, inte verkade anse att det är så viktigt att anpassa sig till koden. Det kan bero på att det i Kanada finns andra påtryckningar som föreskriver att företagen ska handla etiskt och i andra intressen än deras egna. Därför har de inte samma behov av att tillämpa uppförandekoden. De engelska företagens hemsidor uttrycker att de tillämpar koden på många olika sätt, men inte varför de gör det. Bondy et al kommer fram till i undersökningen att företagen använder koden i ett konkurrensmässigt syfte. De tyska företagen använder uppförandekoden i ett operationellt och strategiskt syfte. De var även de enda i undersökningen som öppet uttalade sig om detta.⁴⁷

Under 2003 och 2004 genomförde McNeil och Rimmington en undersökning för Deloitte på 350 företag i England, där de undersökte företagens inställning till den engelska koden "Combined Code". Där framkommer det att rapporter som tagits fram för att påverka bolagens styrning alltid möter på motstånd från företagen i det första skedet, för att därefter bli accepterade. En uppdatering av "Combined Code" genomfördes i november 2003 och rapporten som ligger till grund för uppdateringen berör främst ett utökat krav på oberoende styrelseledamöter. I undersökningen visade det sig att fler företag 2004, i jämförelse med föregående år, har anpassat sig till den engelska koden. Undersökningen visar att mer än hälften av företagen följer koden avseende regeln om oberoende styrelseledamöter. Däremot ansåg 71 procent av företagen att den egna styrelsen var oberoende utifrån deras egen definition. Företagen bedömer att andra kriterier för definitionen av en oberoende styrelseledamot är viktiga. De anser att kodens kriterier bara ska användas som riktlinjer. Undersökningen visar vidare att förekomsten av en valberedning hos företagen har ökat. Endast ett av de undersökta företagen rapporterade att det inte följde riktlinjen om en valberedning. De flesta företagen följde riktlinjerna relaterade till valberedningens arbete.⁴⁸

⁴⁶ Aaronson, S, Reeves, J., *The European response to Public Demands for Global Corporate Responsibility*

⁴⁷ Bondy, K., Matten D och Moon, J. *The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs: A Three- Country Comparative Study.*

⁴⁸ McNeil, R., Rimmington, K., *Corporate Governance: The battle over corporate governance- how companies are responding to the new Combined Code.*

Kapitel 4 – Empiri

I kapitlet beskrivs Svensk kod för bolagsstyrning, både sett till dess tillkomst och innehåll. Vidare redogörs för intervjuvären.

4.1 Svensk kod för bolagsstyrning

Förtroendekommissionen bildade 2003 Kodgruppen för att utveckla en svensk kod för bolagsstyrning. I Kodgruppen ingick det representanter från Förtroendekommissionen och företrädare från organisationer inom svenskt näringsliv, bland andra FAR, Svenskt Näringsliv, Aktiespararnas Riksförbund och Stockholmsbörsen. Namnkunniga representanter såsom Erik Åsbrink, Marianne Nivert, Claes Dahlbäck och Lars-Erik Forsgårdh har tillsammans med experter som Rolf Skog och Per Thorell utvecklat riktlinjerna i Koden. En referensgrupp bestående av bland andra, Hans Dalborg, Jacob Palmstierna och Jacob Wallenberg, har varit kopplad till Kodgruppen och enligt Förtroendekommissionen har gruppens insats haft stor betydelse för arbetet med Koden.⁴⁹ Kodgruppens arbete ledde fram till ett förslag till en kod, som blev föremål för en bred remissbehandling och offentlig debatt, vars valda delar presenterats i uppsatsens kapitel ett. Kodförslaget bearbetades och förändrades utifrån de synpunkter som inkommit och i december 2004 presenterades en slutlig kod för bolagsstyrning.⁵⁰

Kodens övergripande syfte är att bidra till en förbättrad styrning av svenska bolag, vilket är tänkt att leda till välskötta bolag, som ska stärka näringslivets effektivitet och konkurrenskraft. Effekten av en utvecklad bolagsstyrning är ökat förtroende i samhället för det svenska näringslivets sätt att fungera. Vidare har Koden till syfte att öka kunskapen, hos internationella aktörer, för den svenska marknaden och svensk bolagsstyrning, för att på så sätt locka fler utländska investerare till de svenska marknadsplatserna. Koden är primärt riktad till aktiemarknadsbolagen, det vill säga, bolag med bred ägarspridning, vilket innebär att i implementeringens första skede införs Koden i bolag noterade på A-listan och större bolag noterade på O-listan.⁵¹ I ett pressmeddelande⁵² från april 2005 presenterade Stockholmsbörsen och Aktiemarknadsbolagens Förening ett beslut där parterna enats om att införa Koden i Stockholmsbörsens regler, vilket innebär att Koden kommer att vara en del av noteringskraven. Det nya noteringsavtalet där Koden ingår kommer, enligt uppgift från Torsten Örtengren, att gälla från och med 1 juli 2005⁵³. Kodgruppen rekommenderar även övriga börser och auktoriserade marknadsplatser att implementera Koden eftersom den kommer att ses som en kvalitetsmärkning⁵⁴.

Koden är avsedd att utgöra ett led i självregleringen, eftersom riktlinjerna bygger på principen ”följ eller förklara”. Det innebär att bolagen väljer hur mycket av Koden de vill följa men att avvikelser från riktlinjerna ska förklaras. Bolagen ska i samband med årsredovisningen motivera om de väljer att inte tillämpa Koden i sin helhet. Detta betyder att tillämpningen av Koden är frivillig, men i de fall bolaget avviker är en förklaring till detta tvingande. Kodens krav kan genom principen ”följ eller förklara” anpassas till varje bolag och Koden är på det

⁴⁹ SOU 2004:47, *Betänkandet*

⁵⁰ SOU 2004:130, *Koden*

⁵¹ *Ibid*

⁵² Pressmeddelande 2005-04-07, *Stockholmsbörsen inför den svenska koden för bolagsstyrning*

⁵³ Torsten Örtengren, Vice President Issuer Surveillance på Stockholms börsen

⁵⁴ SOU 2004:130, *Koden*

viset flexibel. Kodgruppen föreslår inte någon speciell instans som ska granska de givna förklaringarna, utan marknadsfunktionen spelar här en viktig funktion genom att bolaget riskerar försämrat förtroende på kapitalmarknaden om förklaringen till avvikelserna inte är tillfyllest. Kodens riktlinjer är utformade som anvisningar för bolaget och de utgör en påbyggnad på aktiebolagslagens bestämmelser om bolagets organisation och på den självreglering som redan finns, men avsikten har varit att undvika överlappning.⁵⁵

Koden har utvecklats utifrån några vägledande principer för att bidra till det övergripande målet, en förbättrad bolagsstyrning. Dessa principer utgör Kodens delmål och ligger till grund för riktlinjerna i innehållet:

- skapa goda förutsättningar för utövandet av en aktiv och ansvarstagande ägarroll,
- skapa en väl avvägd maktbalans mellan ägare, styrelse och verkställande ledning, som bland annat säkerställer ägarnas möjlighet att hävda sina intressen gentemot bolagets ledningsorgan.
- skapa en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan de olika lednings- och kontrollorganen,
- värna om att aktiebolagslagens likabehandlingsprincip tillämpas i praktisk handling, samt
- skapa största möjliga transparens gentemot ägare, kapitalmarknad och samhället i övrigt.

Koden behandlar det beslutssystem genom vilket ägarna direkt och indirekt styr bolaget, vilket innebär att riktlinjerna främst adresserar ägarna och styrelsen, men i vissa fall även verkställande direktören och revisorerna. Innehållet i riktlinjerna reglerar bolagsstämman, tillsättningen av styrelsen och revisorn, styrelsens funktion och arbetsätt, bolagsledningen och informationen om bolagsstyrningen. Frågor gällande bolagets förhållande till kunder, anställda eller omvärlden i övrigt hanteras inte i Koden.

4.1.1 Bolagsstämman

Kodens reglering av bolagsstämman har till syfte att skapa bästa möjliga förutsättningar för ett aktivt utövande av ägarinflytande. Detta ska skapas genom att en så hög andel som möjligt av totala antalet aktier och röster kan vara representerad på stämman och att ett aktivt deltagande från de närvarande aktieägarna i form av diskussioner och beslutsfattande underlättas.

Kallelsen till bolagsstämman ska offentliggöras senast i samband med den tredje kvartalsrapporten. Aktieägarna ska kunna ta del av informationen för kallelsen på bolagets hemsida som ska innehålla all viktigt information som krävs kring stämman. Att anmäla sig till stämman ska också ges möjlighet på flera sätt, däribland genom e-post eller på bolagets hemsida. Koden ger möjlighet för deltagande på distans, såväl inom och utom landet, med hjälp av modern kommunikationsteknik. Detta ska vara möjligt om så är motiverat av ägarkretsens sammansättning och med beaktande av vad som är ekonomiskt försvarbart. I Koden finns krav på närvaro av styrelsen, bolagsledningen och revisorn reglerat. En beslutför styrelse ska vara närvarande. Vid ordinarie stämma ska såvitt möjligt hela styrelsen närvara. Dock måste styrelsens ordförande, verksällande direktören och, i den mån det finns behov, andra personer ut bolagsledningen finnas på plats. Minst en av bolagets revisorer ska närvara.

⁵⁵ SOU 2004:130, *Koden*

Bolagsstämman och det material som presenteras skall vara på svenska. Om så är motiverat ska detta översättas till ett annat språk. På stämman ska bolagets valberedning lämna förslag till ordförande vid ordinarie bolagsstämma, detta förslag ska presenteras i kallelsen. Till justerare ska utses aktieägare eller ombud som inte är styrelseledamot eller anställd i bolaget. Ordförande för stämman ska se till att aktieägare ges möjlighet att utöva sin lagstadgade rätt att ställa frågor, kommentera och föreslå ändringar och tillägg till framlagda förslag och lägga fram nya förslag innan stämman går till beslut. Protokollet från stämman ska återfinnas på bolagets hemsida. Röstlängden från stämman behöver inte redovisas.

4.1.2 Tillsättning av styrelse och revisor

Beslutet bolagsstämman ska fatta vid tillsättning av styrelse och revisor bör beredas genom en ägarstyrd, strukturerad och transparent process, som ger alla aktieägare möjlighet att ge sin syn på och lämna förslag. Detta ska skapa goda förutsättningar för väl underbyggda beslut på bolagsstämman.

En valberedning tillsätts vars syfte är att bereda bra underlag för att stämman ska få goda förutsättningar för väl underbyggda beslut vid tillsättning av styrelsen och revisorn. Valberedningen representerar aktieägarna och ska utses av bolagsstämman. Koden reglerar antalet medlemmar i valberedningen, vilken ska bestå av minst tre ledamöter, och majoriteten ska inte vara styrelseledamöter. Verkställande direktören eller annan person från bolagsledningen ska inte vara med som ledamot. Den bör inte heller bestå av representanter för bolag som bedriver konkurrerande verksamhet. Bolaget ska senast sex månader före ordinarie bolagsstämma offentliggöra namnen på ledamöterna i valberedningen. Inför att en styrelse ska tillsättas ska valberedningen lämna förslag på tillänkta ledamöter och arvode till dessa. Förslagen ska presenteras i kallelsen där detaljerad information om de föreslagna ledamöterna ska presenteras t ex ålder, aktieinnehav och om den ledamoten anses enligt valberedningen som oberoende. Valberedningen ska bedöma i vilken grad den nuvarande styrelsen uppfyller krav som kommer att ställas på styrelsen efter bolagets läge och framtida riktning. Valberedningen ska även fastställa kravprofiler för de nya ledamöterna samt genomföra en systematisk procedur för att söka kandidater till styrelseposterna, där förslag som inkommit av aktieägarna ska beaktas. En redogörelse för hur valberedningen har bedrivit sitt arbete ska finnas på hemsidan. Informationen ska även presenteras på stämman, där särskild motivering ska ges om ingen förnyelse av styrelsen föreslås. Personen som föreslås ska såvitt möjligt närvara på stämman för att presentera sig och svara på frågor.

Beslut om styrelsearvode och samtliga ersättningar för styrelsens arbete ska fattas av bolagsstämman. Styrelseledamöter ska inte erhålla tilldelning i aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram riktade till bolagsledning eller anställda. Om ett sådant program riktas enbart till styrelsen ska bolagsstämman besluta om programmet. Detta beslut ska omfatta det högsta antal instrument som skall kunna utfärdas, de huvudsakliga villkoren för tilldelning, de huvudsakliga villkoren för och principerna för värdering av instrumenten samt inom vilken tid instrumenten senast ska ha utfärdats eller överlåtits till styrelseledamöterna.

Vid tillsättning av revisorn ska valberedningen presentera information om den föreslagna revisorn som kan vara av betydelse för aktieägarna vid bedömningen av den föreslagna revisorns oberoende och kompetens. Koden beskriver att informationen ska innehålla omfattningen av tidigare tjänster till bolaget under de senaste tre åren samt, vid omval, vilket år revisorn valdes. Denna information ska lämnas på hemsidan. Valberedningen ska även

lämna förslag till arvoderingen. Valberedningen ska på stämman presentera och motivera sina förslag.

4.1.3 Styrelsen

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

Koden beskriver hur styrelsen ska kunna uppfylla sin uppgift genom att ägna särskild omsorg åt att; fastställa de övergripande målen och strategier för att nå dessa, den operativa ledningen ska utvärderas fortlöpande och de ska se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet. Bolagets externa informationsgivning ska präglas av öppenhet och saklighet vilket är styrelsens uppgift att se till. Styrelsen ska även se till att det finns en kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler och att de etiska riktlinjerna fastställs för bolagets uppträdande, detta arbete ska sedan årligen utvärderas. Koden reglerar styrelsens storlek och sammansättning, där det står beskrivet att styrelsen inte skall vara större än att enkla och effektiva arbetsformer kan tillämpas och en ändamålsenlig sammansättning med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt. En jämn könsfördelning i ska också eftersträvas. Reglerna ställer krav på att majoriteten av ledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Koden beskriver när en styrelseledamot inte ska ses som oberoende. Ingår VD:n i styrelsen anses denne inte oberoende liksom andra i bolaget anställda personer inte heller anses oberoende. Inte heller personer med omfattande affärsförbindelser med bolaget anses oberoende. Högst en person från bolagsledningen får vara ledamot av styrelsen. Minst två av de styrelseledamöter som är oberoende i förhållande till bolagsledningen ska även var oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. En styrelseledamot ska utses för ett år i taget och ingår ledamoten i styrelsen i mer än tolv år anses denne inte längre vara oberoende. En styrelseledamot har en sysslomannaliknande ställning i förhållande till bolaget. Det innebär att ledamoten är skyldig att ägna uppdraget den tid och omsorg som erfordras samt ha den kunskap som krävs för att på bästa sätt tillvarata bolagets och dess ägares intressen.

Koden ställer även krav på styrelseledamöterna att inte ha för många andra uppdrag och att de ska genomgå erforderlig introduktionsutbildning som anses lämplig. De ska även tillägna sig kunskap som erfordras för uppdraget och på ett självständigt sätt bedöma de ärenden styrelsen ska behandla och begära kompletterande information om det krävs.

Styrelseordförande har en särställning inom styrelsen med ett särskilt ansvar för att styrelsearbetet är väl organiserat. Styrelsens ordförande ska väljas av bolagsstämman. Om denne är anställd i eller har uppdrag för bolaget utöver ordförandeuppdraget får detta inte innebära att uppgifter hänförliga till den löpande förvaltningen övertas från verkställande direktören. Koden beskriver att styrelsens ordförande ska se till att styrelsens arbete bedrivs effektivt och att den fullgör sina åligganden. Koden beskriver vilka uppgifter som styrelseordföranden särskilt ska göra. Det handlar om att organisera och leda arbetet, se till att ledamöterna får den information de behöver och att de uppfyller sina uppgifter och att besluten verkställs effektivt. Ordföranden ska även hålla fortlöpande kontakt med verkställande direktören och tillsammans med denne fastställa förslag till dagordning. Ordförandens uppgift är även att se till att styrelse arbetet årligen utvärderas och att valberedningen informeras om resultatet av denna. Styrelsens arbetsformer beskrivs i Koden genom att styrelsens lagstadgade instruktioner i form av arbetsordning, instruktion för verkställande direktören och rapportinstruktion ska vara anpassade till bolagets förhållanden och vara tydliga, utförliga och konkreta. Dessa instruktioner ska varje år prövas på dess

relevans och aktualitet. Styrelsen ska inom sig inrätta utskott för att bereda ärenden inom mer avgränsade områden. Detta får dock inte leda till att styrelsen förlorar överblicken och kontrollen över verksamheten eller att informationen till styrelsen försämras. Styrelsen ska utvärdera verkställande direktörens arbete fortlöpande och en gång per år ska styrelsen behandla denna fråga utan bolagsledningens närvaro.

Styrelsen ska ansvara för att bolagets finansiella rapportering är upprättad i överensstämmelse med lag och tillämpliga redovisningsstandarder. Detta ska även tydligt framgå i årsredovisningen och delårsrapporterna. Styrelsen och verkställande direktören ska lämna en försäkran av innebörd att, så vitt de känner till, årsredovisningen är upprättad i överensstämmelse med god redovisningssed och att inget av väsentlig betydelse som skulle påverka bilden av bolaget är utelämnat. Koden beskriver hur styrelsen ansvarar för bolagets interna kontroll där det övergripande syftet är att skydda ägarnas investering och bolagets tillgångar. Bolaget ska ha system för god intern kontroll och styrelsen ska hålla sig informerad och utvärdera hur dessa system fungerar. Varje år ska en rapport avges som ska granskas av bolagets revisor. En rapport om den interna kontrollen ska bifogas bolagets årsredovisning. Enligt Koden ska styrelsen inrätta ett revisionsutskott som ska bereda bolagets finansiella rapportering, hålla kontakten med revisorn, utvärdera revisionsinsatsen och biträda valberedningen vid framtagningen av förslag till revisor och arvodering av revisionsinsatsen. Enligt Koden ska majoriteten av revisionsutskottets ledamöter vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

4.1.4 Bolagsledning

Den verkställande direktören ska se till att styrelsen får ett så sakligt, utförligt och relevant informationsunderlag som krävs för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut. Styrelsen ska även hållas informerad om utvecklingen av bolagets verksamhet. Koden säger också att styrelsen ska godkänna den verkställande direktörens väsentliga uppdrag utanför bolaget. Styrelsen ska inrätta ett ersättningsutskott som ska bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen. Denna måste vara oberoende bolagsledningen. De förslag till ersättning och anställningsvillkor ska presenteras på ordinarie bolagsstämma som måste godkänna förslaget. Koden beskriver vad förslagen ska innehålla så ägarna ges möjlighet att fatta rätt beslut av stämman.

4.1.5 Information om bolagsstyrning

Till bolagets årsredovisning ska en särskild rapport bifogas som beskriver bolagets bolagsstyrningsfrågor. Här ska det framgå om Koden tillämpas, om inte, ska detta förklaras och skälen för detta ska tydligt redovisas. Detta gäller även om bolaget väljer att inte tillämpa hela Koden utan bara delar av den. Denna rapport ska om det inte framgår i den formella delen av årsredovisningen lämna uppgifter som beskriver hur bolagets bolagsstyrnings arbete har gått till i enlighet med Kodens bestämmelser. Rapporten ska även innehålla information om den verkställande direktören, såsom ålder, utbildning, arbetslivserfarenhet, väsentliga uppdrag utanför bolaget och aktieinnehav. Principerna för ersättning och anställningsvillkor för bolagsledningen och hur dessa frågor bereds av styrelsen ska också redovisas i rapporten. Koden ställer också krav att bolaget på sin hemsida ska ha en särskild avdelning för bolagsstyrningsfrågor.

4.2 Intervjusvar

Respondenterna har fått besvara fem frågor, som är baserade på de tre faktorerna, i fält 5 Legitimitet – Substans i analysmodellen. Faktorerna måste vara uppfyllda för att legitimitet i åtgärdsprogrammets innehåll ska finnas. Faktorerna är, i vilken mån medborgarna; **a)** tolererar statens inblandning, **b)** accepterar det specifika åtgärdsprogram staten lagt fram samt **c)** samarbetar med staten.

a) Toleransen för statens inblandning i bolagsstyrningsfrågor

Denna del av intervjun rör den faktorn i analysmodellen om företagen tolererar statens inblandning i bolagens styrning. De frågor som ligger till grund för respondenternas svar handlar om huruvida de tolererar statens inblandning i hur företagen organiserar arbetet, i styrelsen, på bolagsstämman och mellan styrelsen, bolagsstämman och verkställande direktören.

Respondent 1 säger att staten alltid kan blanda sig i frågor rörande bolagsstyrning, frågan är om de ska? Det hade varit bättre om de använt sig av ett och samma sätt, tidigare har staten använt sig av lagstiftning medan Koden är frivillig att tillämpa. Det hade varit bättre om staten varit mer konsekvent. Respondenten menar att staten har rätt i viss mån att blanda sig i, men att de inte kan detaljstyra styrelsen och bolagsstämman, då bolagsstyrning egentligen är en ägarfråga. *”De generella kraven i Koden, slår hårt på grund av att man ska ha små styrelser samtidigt som ledamöterna ska vara oberoende.”* Kraven blir för specifika, menar respondenten, ju mindre styrelser desto svårare att hitta oberoende ledamöter.

Respondent 2 svarar att staten inte ska blanda sig då företagen verkar inom den privata sektorn. Inom den privata sektorn ska ägarna styra och staten ska inte blanda sig i utöver befintlig lagstiftning. *”Ägandet är inte offentligt och det är ägarna som ska styra inom de privata företagen.”* Koden som sådan anser respondenten har väckts av *”störande element”*. Respondenten menar att även om koden funnits tidigare hade det varit tveksamt om det hade spelat någon roll och de förtroendeskadliga händelserna hade inträffat i alla fall. Utvecklingen av en kod är vidare okej, men det skulle ha genomförts i form av självreglering.

Respondent 3 säger att *”Statsmakten ska inte lägga sig i utanför lagstiftning, det är ägarna som avgör vilken ledning och styrelse företaget ska ha”*.

Respondent 4 anser att staten inte ska lägga sig i, bortsett från lagstiftning, *”land ska med lag styras i annat fall blir det otydligt”*. Statsmakten ska styra med lag, det ger bättre stringens, bättre krav, blir tydligare och mer förutsägbart. Respondenten anser att staten i en speciell situation får lägga sig i, *”det finns ett undantag och det är när staten är ägare och agerar i sin roll som ägare”*.

Respondent 5 tycker inte att staten ska blanda sig i hur företagen organiserar arbete mellan styrelsen, ägarna och VD. Rollerna är väl specificerade enligt aktiebolagslagen, där man skiljer ansvaret mellan rollerna. Enligt respondenten är det en bra rollfördelning som det är i Sverige idag. På frågan om respondent 5 anser att staten ska blanda sig i hur styrelsen organiserar arbete säger respondenten: *”det är barockt att statsmakten ska blanda sig i, vissa uppgifter ska ligga på styrelsen”*. Organisationen fungerar bra som den är idag och det är omöjligt att statsmakten går in och styr. Respondenten beskriver fem uppgifter som styrelsen själva ska styra över. Dessa är strategisk inriktning, definition av finansiella - och operationella mål, bestämma över resursanvändning, kapitalstruktur, investering och

utdelning samt uppföljning av mål, till exempel operativa mål, miljömål och till sist management frågor. Respondenten anser slutligen att statsmakten inte heller ska blanda sig i hur bolagsstämman är organiserad, då den enligt respondenten är strukturerad och fungerar bra idag.

b) Acceptansen för statens beslut att införa en Kod

För att ta reda på om Koden accepteras som åtgärdsprogram för att förbättra bolagsstyrningen har författarna ställt frågan, om respondenterna accepterar Koden som åtgärdsprogram för att påverka styrelsen och ågarna funktion.

Respondent 1 accepterar Koden men är emot den på grund av att den är för detaljerad inom vissa områden. *”Koden tar inte specifik hänsyn och det kan slå konstigt i praktiken.”* Detta exemplifierar respondenten med riktlinjerna kring ledamöternas krav på oberoende i styrelsen. Det kan uppstå situationer där en stor ägare som samtidigt är kund i företaget vill sitta med i styrelsen, men eftersom denne inte kan räknas som oberoende, enligt Koden, skapas det därför ett problem.

Respondent 2 menar att *”Företaget visar klart och tydligt i sin årsredovisning för år 2004 hur de förhåller sig till Koden och hur de agerar därefter”*. Respondenten motiverar införandet av Koden genom att det är i aktieägarnas intresse att företaget följer de spelregler som etableras på marknaden. De är ett mindre företag men har ändå valt att anpassa sig.

Respondent 3 svarar att han i egenskap av vice ordförande accepterar Koden och att det inte går att acceptera bara delar av den. *”Svensk kod för bolagsstyrning är en delmängd av börskontraktet och det är inget att diskutera.”* Respondenten menar att det föreligger inga alternativ till acceptans, då Koden ingår i spelreglerna.

Respondenten 4 svarar nej på frågan, och han anser generellt sett är det fel. Staten skall styra genom lag och Koden är en mellanprodukt som slutar som en del av börskontraktet, varvid staten påverkar bolagsstyrningen. *”När staten utfärdar handlingsregler ska det ske i form av lag. Kodens regler är utformade efter att följa eller förklara och Koden blir nästan lika betydelsefull som lag trots att den inte är det.”* Respondenten förklarar resonemanget utifrån tanken att bryta mot en lag, vilket leder till negativ uppmärksamhet i media. Bryter man mot Koden så leder även denna avvikelse till negativ uppmärksamhet, menar respondenten. Därav kan Koden komma att uppfattas som en lag av media, trots att den inte är det. Respondenten avslutar frågan med att betona att staten inte ska utfärda moralregler, *”att bryta mot dessa regler kan vara lika illa som att bryta mot lagregler”*.

Respondent 5 svarar: *”Som representant för storbolagen så, nej, Koden är för detaljerad och har för specifika regler. Respondenten är tveksam till valnämndens uppgifter ”valnämnden ska enligt Koden utses av bolagsstämman i år, för nästa år, och man vet ju inte hur ägarförhållandena ser ut då”*. Respondenten är tveksam till om Koden kommer att förändra bolagsstyrningen. Det finns andra skäl till varför företaget inför till exempel kommittéer, det är från en internationell utveckling. Informationsplikten som finns idag är redan transparent anser respondenten.

c) Förändringen efter statens införande av Koden

Denna fråga behandlar om respondenterna samarbetar med staten, det vill säga om bolagsstyrningen kommer att förändras i företagen efter beslutet att införa Koden.

Respondent 1 berättar att företaget redan har anpassat sig genom att förra året arbeta med ett bolagsstyrningsprojekt. Koden är inte något konstigt för bolaget, den har snarare hjälpt till att fokusera på frågor som förr eller senare skulle ha behandlats. Koden förtydligar rollfördelningen och processen. Företaget kan inte strunta i frågor som rör bolagsstyrningen. *”De skulle förr eller senare vara tvungna att behandlas”* avslutar respondenten.

Respondent 2 säger i intervjun att det framkommer i årsredovisningen hur företaget gjort och hur de förhåller sig till Koden. Arbetet med bolagsstyrningen kommer dock inte att förändrats i realiteten.

Respondent 3 menar att *”koden påverkar oss som företag i vissa detaljer och företaget har vidtagit de åtgärder som krävs”*. Vidare ger respondenten exempel på områden där förändringar genomförts, till exempel har antalet ledamöter i revisionskommittén ökat och bolagsstämman tar numera beslut om VD:s lön, istället för styrelsen som tidigare.

Respondent 4 svarar att styrelsearbetet har förändrats, *”men marginellt”*. En anpassning till reglerna sker men de flesta förändringar har de redan tagit hänsyn till. På någon punkt kan de dock behöva förklara. *”Styrelsens arbete förändras alltså inte i sak, bara formellt.”*

Respondent 5 säger att *”Nej, den kommer inte att förändra styrelsens arbete”*. Bolaget har andra skäl till förändringar, till exempel Sarbanes Oxley Act, som de har anpassat sig till redan. Däremot tror respondenten att för de bolag som inte berörs av de amerikanska reglerna ger Koden en regelbok och alla bolagen blir likartade i sin rollfördelning.

Kapitel 5 – Analys

I detta kapitel analyseras Koden utifrån analysmodellens fyra fält. Analysen kopplas samman med och jämförs med referensramen.

5.1 Innehåll - Substans

I analysmodellens fält 1, Innehållet - Substans, analyseras om Kodens fem mål är tydligt beskrivna och om insatserna är rätt och ger möjlighet till att uppfylla målen. Vidare analyseras om insatserna i Koden är formulerade i termer så att användarna vet vad och hur de ska göra för att omsätta insatserna i praktiken.

Det första målet är att **skapa goda förutsättningar för utövandet av en aktiv och ansvarstagande ägarroll**. Insatserna som ska genomföras är att en *hög andel av aktier och röster ska representeras på bolagsstämman*. *Aktivt deltagande av ägarna, i form av diskussioner och beslutsfattande, ska underlättas*.

Ägare utövar sitt inflytande på bolagsstämman och styrelsen kan påverka deltagarantalet genom sätt och tid för kallelse till bolagsstämma. Koden är tydligt formulerad i tidsaspekten och anger specifikt att kallelse till bolagsstämman ska ske *”senast i samband med den tredje kvartalsrapporten”*. Aktiebolagslagens (ABL) regler föreskriver att kallelsen skall annonseras senast fyra veckor före stämman och tidigast sex veckor före. Genom att i god tid utlysa bolagsstämman kan ägare planera för sitt deltagande, vilket ger fler ägare möjligheten att närvara. I fråga om på vilket sätt kallelsen ska ske är formuleringen i Koden, *”offentliggöras”*, vilket inte är särskilt handlingsbeskrivande. I ABL föreskrivs att kallelsen skall *”annonseras i Post- och Inrikes Tidningar”*. Genom att Koden inte anger på vilket sätt kallelsen ska offentliggöras riskerar insatsen - högt deltagarantal - att inte nå fram. Det medför att förutsättningen för en aktiv ägarroll brister. Koden beskriver tydligt flera alternativa sätt som aktieägaren ska kunna anmäla sig till bolagsstämman, *”däribland genom e-post eller på bolagets hemsida”*. Det är olika och fler sätt att anmäla sig på än vad som omnämns i ABL, å andra sidan är utgångspunkten i ABL att deltagare har rätt att delta på stämman utan föranmälan. Koden kan därför tolkas som att det krävs en anmälan för att få delta. Det kan få till följd att ägare som inte anmält sig uteblir, vilket på ett negativt sätt inverkar på uppfyllelsen av målet om en aktiv och ansvarstagande ägarroll.

Koden är tydlig med att det är önskvärt att arrangera *”deltagande på distans”* för de ägare som inte har möjlighet att fysiskt närvara i lokalen för bolagsstämman. Det ligger i linje med Aktiespararnas Ägarstyrningspolicy som förespråkar att bolagen ska bjuda in så många ägare som möjligt och ordna med möjlighet till deltagande på distans. Genom att Koden hänvisar till att modern kommunikationsteknik ska användas finns inga tvivel på hur deltagandet på distans skall anordnas. Distansdeltagande ökar möjligheten till att få ett högt deltagarantal, speciellt gynnar det utländska ägare som då kan följa bolagsstämman. Det får också till följd att fler ägare har möjlighet att vara aktiva på stämman genom att modern kommunikationsteknik tillåter tvåvägskommunikation, och det underlättar därmed för aktieägaren att ställa frågor och rösta vid val.

Koden preciserar krav på att en *”beslutsför styrelse”* ska närvara på bolagsstämman. Ifall inte hela styrelsen kan närvara så ska i vart fall, styrelsens ordförande, VD och minst en revisor, närvara på bolagsstämman. Bolagsstämman ska avhållas på svenska och *”det material som*

presenteras skall vara på svenska". Genom dessa tydliga anvisningar i Koden ökar förutsättningen för att deltagande ägare kommer till tals genom att ställa frågor till deltagande ansvariga ledamöter och förvaltare, samt att ägare kan förstå och ge förslag utifrån de svenska handlingar som är tillgängliga. Förutsättningen till att aktivt utöva ägarrollen på bolagsstämman är därmed god.

Det andra delmålet är att *skapa en väl avvägd maktbalans mellan ägare, styrelse och verkställande ledning, som bland annat säkerställer ägarnas möjlighet att hävda sina intressen gentemot bolagets ledningsorgan*. Insatserna ska bestå av att *skapa goda förutsättningar för bolagsstämman att fatta väl underbyggda beslut vid tillsättning av styrelse och revisor*.

Bolagsstämman skall enligt ABL utse styrelseledamöter, vilka i sin tur utser VD, och en eller flera revisorer. Den enda information ägarna, enligt ABL, får inför beslutet är vilka andra styrelseuppdrag den föreslagna ledamoten innehar. Koden kräver att en valberedning inrättas för beredning av beslut i tillsättningsfrågor. Valberedningen skall *"lämna förslag på tilltänkta ledamöter och arvode till dessa"*. Förslagen skall presenteras i tid före bolagsstämman och innehålla specifika uppgifter om styrelseledamoten, exempelvis, *"ålder samt huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet, uppdrag i bolaget och andra väsentliga uppdrag"*. Alla uppgifter syftar till att utgöra underlag för aktieägaren vid bedömningen av den föreslagna ledamotens kompetens och oberoende. Koden är härvid tydligt utformad om vilka uppgifter som ägarna är i behov av för att fatta ett väl underbyggt beslut på bolagsstämman. I Aktiespararnas Ägarstyrningspolicy beskrivs en nomineringskommitté vars uppgifter är likartade med valberedningens. Däremot beskrivs i denna inte utförligt vilka uppgifter som aktieägaren har behov av för sin bedömning av de föreslagna ledamöternas kompetens. Kodens riktlinjer utgör en skärpning, av att ett utförligare underlag för beslut skall presenteras, mot både vad ABL och praxis tidigare föreskrivit.

Valberedningen skall, enligt Koden, även lämna förslag på ersättning till styrelsens ledamöter, varvid en motivering till förslaget skall presenteras på bolagsstämman. Det framgår inte helt tydligt i Koden om föreslaget arvode, förutom presentationen på bolagsstämman, skall offentliggöras i samband med kallelsen till stämman eller på bolagets hemsida. En tolkning av riktlinjerna kan innebära att först vid bolagsstämman får ägarna vetskap om ersättningens storlek, vilket inte ger tid för bedömning innan beslut skall fattas. Koden är däremot helt tydlig i vem som skall fatta beslut om incitamentsprogram för styrelsen, *"om ett sådant program riktas enbart till styrelsen skall bolagsstämman besluta om programmet"*. Koden lämnar ingen anvisning om vilket organ det är som skall bereda frågan, vilket tyder på att processen för beredningen av underlaget inte kommer att vara transparent eller leda till att ägarna har goda förutsättningar till ett oberoende underlag inför sitt beslut.

Valberedningens ledamöter *"ska utses av bolagsstämman"* och vara minst tre till antalet, varav majoriteten inte samtidigt får ingå som ledamöter i bolagets styrelse. Koden kan inte missförstås vad gäller antalet ledamöter eller dess oberoende till styrelsen. Det tolkar författarna som att insatsens intention om en ägarstyrd och transparent process ska understrykas. På bolagets hemsida ska valberedningens arbete presenteras och Koden beskriver vidare att det på bolagets hemsida skall anges *"hur aktieägare kan lämna förslag till valberedningen"*. En valberedning som är tillgänglig för förslag och dessutom inte är beroende av styrelsen bör kunna skapa goda förutsättningar för bolagsstämman att fatta väl underbyggda beslut.

Det tredje delmålet är att *skapa en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan de olika lednings- och kontrollorganen*. Insatserna ska bestå av att *skapa goda förutsättningar för styrelsen att på ett effektivt och självständigt vis utföra uppgiften att förvalta bolagets angelägenheter för ägarnas räkning*.

Koden beskriver sex uppgiftsområden som styrelsen särskilt skall ägna sig åt för att uppfylla sitt åtagande gentemot ägarna. I likhet med ABL:s vaga formulering att styrelsen skall svara för bolagets organisation och förvaltning av dess angelägenheter är riktlinjerna i Koden oprecist formulerade, vilket inte ger besked till styrelsen hur insatsen ska genomföras.

Koden beskriver att styrelsen skall *"inte vara större än"* att den kan uppnå en effektiv arbetsform, samtidigt ska styrelsen präglas av den mångfald och bredd som krävs med tanke på bolagets verksamhet och utvecklingsskede. StyrelseAkademiens Vägledning förespråkar att styrelsen skall bestå av fem till nio ledamöter vilket är ett mer precist antal ledamöter än Koden ger uttryck för. Koden lämnar därmed inte tydlig anvisning för bolagsstämman att fatta beslut efter. Det kan medföra svårigheter vid bedömningen av hur många ledamöter bolaget kräver, vilket kan, med "fel" antal ledamöter, inverka på styrelsens förmåga att utföra de ålagda uppgifterna. Vidare kräver Koden att styrelsemajoriteten skall vara *"oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen"*. Det anges tydligt i Koden när en ledamot betraktas som icke oberoende, vilket gör det lätt att exkludera icke valbara personer eller att väga upp dessa personer med att välja andra oberoende. Både Koden och StyrelseAkademiens Vägledning är överens om att personer anställda i bolaget eller personer med en affärsförbindelse till bolaget inte ska anses vara oberoende. I ABL anges endast en person, VD:n, som icke valbar till styrelsen som ordförande, men denne tillåts att ingå som vanlig ledamot. Enligt Koden betraktas dock VD:n inte som oberoende om denne ingår i styrelsen. Koden anger dessutom att en ledamot inte är oberoende om denne varit ledamot *"i mer än tolv år"*. Genom reglerna om oberoende utgör Kodens riktlinjer en skärpning jämfört med annan praxis, vilket främjar målet att styrelsen skall vara självständig och på det viset kunna agera för ägarnas räkning.

Ansvar och rollfördelningen mellan bolagsorganen särskiljs tydligt enligt den svenska bolagsmodellen, som utgår från ABL. Koden beskriver inte vilket ansvar eller roll VD ska ha i förhållande till styrelsen. I ABL kan utläsas en tydlig ansvarsfördelning mellan styrelse och VD genom att lagen föreskriver att denne har att sköta och ansvara för den löpande förvaltningen. Koden ger inga tydliga anvisningar i denna fråga och det innebär att insatsen, att skapa självständighet i förhållande till bolagsledningen, blir svår att omsätta i praktiken. Den nu beskrivna insatsen är därmed inte fullt tillräcklig för att uppnå målet om en tydlig rollfördelning. Koden påtalar i och för sig en rollfördelning i ett specifikt fall och det rör att styrelseordföranden *inte får överta* uppgifter hänförliga till VD:s löpande förvaltningsområde, men hur det kan stärka självständigheten i styrelsen är en gåta. Styrelsen skall ha makt att entlediga och tillsätta VD, där Koden gör det märkliga tillägget, *"vid behov"*. Aktiespararnas Ägarstyrningspolicy anser att styrelsen har oinskränkt makt att entlediga VD och ABL föreskriver att styrelsen skall utse VD i ett publikt bolag. Det blir en bedömningsfråga att avgöra i vilken situation behovet att entlediga VD:n uppstår och formuleringen är inte utformad till att tydligt ange dessa situationen. Däremot uppfyller riktlinjen insatsen, -att skapa självständiga styrelser, genom maktfördelningen.

Den enskilde styrelseledamoten skall enligt Koden ägna uppdraget *"den tid och omsorg som erfordras"* för att kunna tillvarata bolagets och ägarnas intressen. I kravet ligger att ledamoten inte får ha för många uppdrag. Kodens riktlinje är inte särskilt precist formulerad, vilket innebär att det blir en tolkningsfråga för ledamoten hur mycket arbete som krävs.

StyrelseAkademiens Vägledning är här tydligare genom att ange att mellan femton och tjugo dagar per år krävs i arbetsinsats för att fullgöra uppgiften. Kodens ställer däremot tydliga krav på ledamotens kompetens som erfordras för att fullgöra uppdraget. Denne skall bland annat tillägna sig kunskap om bolagets verksamhet, vilket ger ledamoten förutsättning att *självständigt bedöma* de ärenden styrelsen behandlar. Kodens föreskriver att nya ledamöter skall genomgå en *introduktionsutbildning*, vilket även StyrelseAkademien anser är lämpligt. StyrelseAkademien pekar dessutom på att ytterligare tid utöver ledamotens styrelseuppdrag skall avsättas för utbildningen. Kodens är däremot tyst om både vad utbildningen skall innehålla och om ytterligare tid skall avsättas, vilket innebär att tveksamheter kan uppstå hos den ansvarige ordföranden angående vad och hur insatsen skall utföras. De nu beskrivna insatserna ger, rätt utförda, goda förutsättningar för ledamöter att vara självständiga i förhållande till bolagsledningen.

Det fjärde delmålet är att ***värna om att aktiebolagslagens likabehandlingsprincip tillämpas i praktiskt handling***. Insatserna är inte tydligt urskiljbara i Kodens innehåll.

Kodens anger inte i någon speciell riktlinje på vilket sätt likabehandlingsprincipen är tänkt att praktiskt tillämpas. ABL anger däremot genom generalklausulen i vilka situationer likabehandlingsprincipen är åsidosatt. I Aktiespararnas Ägarstyrningspolicy framhålls att principiellt ska med varje aktie följa en röst, vilket är ett uttryck för likabehandlingsprincipen. Målet i sig kan leda till god bolagsstyrning eftersom alla aktieägares röst beaktas men eftersom det inte uttryckligen ges en riktlinje som genomföraren kan agera efter kommer målet inte att bli uppfyllt.

Det femte delmålet är att ***skapa största möjliga transparens gentemot ägare, kapitalmarknad och samhället i övrigt***. Insatserna ska bestå av en *behandling av diverse styrelseärenden genom formaliserade och transparenta processer som redovisas i rapporter ställda till olika intressenter*.

Kodens anger i flera riktlinjer att vissa ärenden särskilt ska vara föremål för en transparent process, däribland arbetet med redovisnings- och revisionsfrågor samt ärenden för att fastställa principen för ersättning till ledningen. I ett ersättningsutskott skall *oberoende styrelseledamöter* bereda frågor om bland annat VD:s ersättning men på vilket sätt denna beredning skall vara transparent framgår inte i riktlinjen. Insatsen är oprecist formulerad vilket innebär att styrelsen inte kan genomföra den på ett sådant sätt att målet uppfylls. En särskild rapport som beskriver bolagsstyrningsfrågor skall fogas till årsredovisningen. Kodens anger att bolaget skall beskriva hur Kodens riktlinjer tillämpats och i de fall riktlinjerna inte följts skall det motiveras, *”varje avvikelse skall tydligt redovisas”*. Den nya rapporten utgör ett exempel på att insatsen genomförs och därmed uppfylls målet om transparens gentemot företagets intressenter.

Sammanfattningsvis kan det pekas på att flera av målen har insatser som inte är tydligt formulerade eller precisa vilket gör att användarna inte vet hur de ska genomföra insatserna. Kommer dessa inte att bli genomförda uppfylls heller inte målen. Som Bo Rothstein påpekar kommer ett felaktigt konstruerat åtgärdsprogram inte att lyckas uppnå målen.

Kodens mål är att skapa en förbättrad bolagsstyrning och insatserna måste därför var rätt i förhållande till detta mål. I undersökningen som genomfördes av GovernanceMetrics International visade de sig att det finns ett samband mellan att praktisera god bolagsstyrning och prestationen, mätt utifrån genomsnittlig avkastning. God bolagsstyrning definierades i undersökningen utifrån kriterierna; styrelsens struktur, styrelsens ansvar och makt, styrelsens oberoende, mängden riktlinjer för bolagsstyrningen, en oberoende revisionskommitté,

sammansättningen av kommittén, kommitténs ansvar och makt och slutligen mängden riktlinjen för kommittén. Det framkommer i analysen ovan att flera insatser i Koden behandlar dessa kriterier, vilket tyder på att rätt insatser, i förhållande till delmålen, finns vilket ger förutsättningar att skapa en förbättrad bolagsstyrning bland svenska företag.

Effekten av förbättrad bolagsstyrning är välskötta företag, vilket förväntas leda till ökat förtroende i samhället för det svenska näringslivet. Förtroendekommissionen har vid framtagandet av Koden utgått från, det i Cadbury-rapporten, engelska synsättet på god bolagsstyrning, shareholderperspektivet. OECD:s syn på bolagsstyrning lyfter fram en bredare krets av intressenter som blir beaktade i företagets olika beslut, vilket skapar förtroende. Med utgångspunkt att samhället utgör företagets övriga intressenter, vars förtroende ska ökas, försvårar Förtroendekommissionens val av shareholderperspektivet för Koden att nå den önskade effekten eftersom ägarnas intresse fortfarande är dominerande. Detta resonemang förstärks ytterligare med tanke på att Koden vänder sig, i likhet med den engelska koden, till bolag med splittrad ägarbild. På den svenska marknaden domineras ägandet dock av en eller ett fåtal större ägare, som ofta aktivt utövar sin ägarroll och tar ett aktivt ansvar för bolaget genom att bland annat engagera sig i styrelsearbete. Utifrån detta är det tveksamt om Koden i realiteten kommer att innebära någon skillnad på förtroendet, eftersom Koden i det stora hela kommer att ge ägare som redan idag är aktiva i ägarrollen ännu mer inflytande.

5.2 Innehåll - Process

För att det inte ska finnas några brister i analysmodellens fält 2, Innehåll – Process, måste Kodens mål och insatsernas innehåll vara utformade som ramlagar.

Rothstein beskriver att en ramlag är utformad som allmänna mål mot vilka verksamheten bör sträva. De måste vara flexibla för att kunna hantera den osäkerhet och de förändringar som krävs i de olika företagen. Detta är till skillnad från traditionell reglering som genom att vara handlingsdirigerande anger exakt vad som ska åstadkommas.⁵⁶ Kodens allmänna mål är god bolagsstyrning. För att uppnå detta innehåller Koden fem delmål (se 4.1). Innehållet i Koden beskriver hur dessa delmål sedan ska åstadkommas. Det allmänna målet god bolagsstyrning är utformat som en ramlag, eftersom detta mål anger *vad* som avses uppnås inte *hur* det uppnås. De fem delmålen är också formulerade som ramlagar, eftersom dessa är utformade som allmänna mål och går därmed att anpassa till olika företag. Delmålen är inte detaljerade i sin utformning men de är ändå av den karaktären att de ger företagen direktiv för att skapa god bolagsstyrning. Innehållets riktlinjer som beskriver hur delmålen uppnås är däremot direkt handlingsdirigerande i sin utformning och uppfyller inte kravet för en ramlag. Riktlinjerna beskriver i många fall precis hur delmålet uppnås och hur företagen ska handla dessa kan snarare jämföras med traditionellt handlingsdirigerande lagar.

Trots att riktlinjerna i Koden kan anses som handlingsdirigerande och inte utgör en ramlag anser uppsatsens författare att Koden ändå är en ramlag, i form av självreglering. Tillämpningen är frivillig och följer principen ”*följ eller förklara*”, företagen väljer själva hur de vill anpassa arbetet efter Koden. På detta sätt spelar det ingen roll hur Kodens riktlinjer är formulerade eftersom företagen får ta eget ansvar, riktlinjerna är flexibla och anpassningsbara efter situation. Självregleringen kommer, enligt Lars Emanuelsson Korsell, att föra med sig

⁵⁶ Rothstein B., *Vad staten bör göra?*

att en högre kompetens uppnås i jämförelse med traditionell lagstiftning, eftersom företagen är bättre informerade vad som sker och har därför större möjlighet att upptäcka fel och brister. Självregleringen anpassar sig även snabbare till förändringar eftersom den är enklare och mer flexibel än traditionell lagstiftning. Företagen kommer att kontrollera sig själva och myndigheterna kontrollerar att företagen har kontroll över sin verksamhet. Nackdelen med Koden är dock att staten i detta fall inte har utsett någon myndighet som ska kontrollera efterlevnaden av Koden, det ska marknaden göra. Därför finns det en risk att de företag som har starka motiv att inte följa självregleringen inte heller gör det.⁵⁷

5.3 Legitimitet - Substans

För att Koden som åtgärdsprogram i fält 5, Legitimitet - Substans, ska uppnå legitimitet i implementeringsledet måste företagen, det vill säga användarna, tolerera statens inblandning i bolagsfrågor, acceptera statens beslut att införa en kod och samarbeta med staten genom att anpassa bolagsstyrningen efter den.

Undersökningen som genomförts visar att samtliga respondenter är emot statens inblandning i bolagsfrågor, utöver den befintliga lagstiftning som finns. Respondenterna menar att det är ägarna som ska styra inom den privata sektorn. Respondent 3 säger: *”statsmakten ska inte lägga sig i utanför lagstiftning, det är ägarna som avgör vilken ledning och styrelse företaget ska ha”*. Samtliga respondenter anser att staten inte bör gå in och detaljstyra. Det tolkar författarna och som några respondenter även uttryckte sig, att situationen som den ser ut idag, med ABL som lagstiftning, är strukturerad och fungerar bra. Respondent 5 anser att *”det är barockt att statsmakten ska blanda sig i, vissa uppgifter ska ligga på styrelsen”*. Samtliga respondenters resonemang kan jämföras med Lars Emanuelsson Korsell som skriver att en formell inställning till myndigheter påverkar viljan att följa regelverket positivt. Går detta till överdrift och myndigheterna blir för petiga, minskar viljan att följa regelverket. Detta kan leda till misstro och på detta sätt ökar avståndet mellan myndigheter och företagen.⁵⁸ Detta tyder på att statsmakten inte lyckats skapa legitimitet vid ytterligare inblandning i bolagsledningens arbete. De ska inte gå in och detaljstyra. Bo Rothstein menar att denna legitimitet är nödvändig om staten vill gå in och styra annars riskerar staten att tappa förtroendet hos användarna, de svenska företagen⁵⁹. Några av respondenterna menar att staten alltid kan gå in och styra men då ska detta ske med lagstiftning, annars blir det otydligt och inte konsekvent från statens sida. *”Ett land ska styras med lag i annat fall blir det otydligt”* säger respondent 4. Det spelar ingen roll att staten valt självreglering istället för traditionell lagstiftning. Företagen uppfattar inte det som något positivt som uppmuntrar till ökat ansvar. Det skapar bara en förvirring.

Uppsatsens undersökning visar att företagen kommer att acceptera Koden som åtgärdsprogram på grund av marknadens spelregler och att de följer Koden i ägarnas intresse. *”Svensk kod för bolagsstyrning är en delmängd av börskontraktet och det är inget att diskutera”* säger respondent 3. Koden kommer 1 juli, 2005, att bli en del av Stockholmsbörsens noteringsavtal⁶⁰, respondenterna menar på grund av detta att de inte har

⁵⁷ SOU 2004:47, *Betänkande*, Lars Emanuelsson Korsell, *Straff och självreglering – en strategi för reglering och kontroll av ekobrott*

⁵⁸ *ibid*

⁵⁹ Rothstein B., *Vad staten bör göra?*

⁶⁰ Pressmeddelande, *Stockholmsbörsen inför den svenska koden för bolagsstyrning*

några andra alternativ än att acceptera den. Respondenternas reaktion kan förklaras med Dillers resonemang, att Koden fyller ett bidragande syfte för företagen. Företagen är i behov av att bevara och skapa ett gott rykte.⁶¹ Det är därför bättre att anpassa sig till Koden, än den negativa kritik det kan innebära att inte göra det. Lars Emanuelsson Korsell nämner även han om att viljan att anpassa sig kan bero på ryktet, det kostar för mycket att bryta mot regler ur en social aspekt. Detta förstärks ytterligare av uppsatsens undersökning där det kom fram att företagen tror att de kan tvingas följa Koden eftersom den kommer att betraktas som en lag, trots att den inte är det. Väljer företaget att inte följa Koden leder detta till negativ uppmärksamhet i media. Förutom att företagen är måna om sitt rykte kan en förklaring till varför företagen väljer att följa Koden trots att de inte tolererar statens inblandning i bolagsstyrning förklaras utifrån Bondy et al. De konstaterade att de engelska företagen använder sig av koden i syfte att vinna konkurrensmässiga fördelar⁶² Företagen som tillämpar Koden kommer att betraktas som ”bra” i intressenternas ögon.

Intervjuerna visar att de undersökta företagen kommer att samarbeta med staten och anpassa sig efter Koden. Men att för de flesta företagen kommer det endast att medföra detaljerade förändringar. Respondent 4 säger till exempel att anpassningen innebär en marginell och formell skillnad. I ett av företagen har Koden hjälpt till att skapa diskussioner i frågor kring bolagsstyrning. Företagen har anpassat sig genom att göra små ändringar och vidtagit de åtgärder som krävs. Innebörden, menar Lars Emanuelsson Korsell, att företagen följer riktlinjerna trots att de är emot statens inblandning, kan innebära minimala ansträngningar från företagets sida, som enligt honom, blir konsekvenserna av en ökad ansvarskontroll från myndigheten sida. Uppsatsens undersökning visade att ett företag inte kommer att ändra arbetet alls eftersom företaget redan gjort en anpassning till den amerikanska Sarbanes Oxley Act. En respondent trodde inte att Koden överhuvudtaget kommer att skapa några skillnader för företagen, det finns andra skäl till varför företagen till exempel har infört kommittéer, exempelvis på grund av en internationell utveckling. I likhet med de engelska bolagen i McNeil och Rimmingtons undersökning för Deloitte⁶³ skulle de svenska bolagens små anpassningar tyda på att företagen anser att Koden enbart kommer att utgöra riktlinjer, de använder sig redan av annan lagstiftning eller praxis som företagen avser fortsätta med. Företagen har trots detta en positiv inställning till att skapa god bolagsstyrning, men att det inte behöver ske med hjälp av Koden. Genom att företagen väljer att implementera Koden trots att de inte tolererar att staten blandar sig i bolagsstyrningen eller accepterar statens val att utforma en kod, är i enlighet med implementeringen av den engelska koden. Enligt McNeil och Rimmington har de flesta företagen implementerat den engelska koden, trots att den i det första skedet mött på motstånd.⁶⁴ Svaren från undersökningens sista fråga, att företagen anpassar sig trots den negativa inställningen, förstärker det tidigare resonemanget att de är måna om ryktet och den sociala stämpeln.

I intervju svaren kom det fram att de förtroendskadliga händelserna som inträffat beror på att det finns företag eller företagsledare som inte ser någon nytta med att följa lagen som respondent 2 uttryckte sig ”*störande element*”. Respondenten anser att det inte hade spelat någon roll om det funnits någon Kod vid de tillfällena, händelserna hade inträffat i alla fall.

⁶¹ Diller, J., *A social Conscience in the Global Marketplace? Labour dimensions of Codes of Kondukt, Social Labelling and Investor Initiatives*

⁶² Bondy, K., Matten D., Moon, J., *The Adoption of Voluntary Codes of Kondukt in MNCs: A Three- Country Comparative Study,*

⁶³ McNeil, R., Rimmington, K., *Corporate Governance: The battle over corporate governance – how companies are responding to the new Combined Code*

⁶⁴ Ibid

Detta resonemang går också att hämta hos Lars Emanuelsson Kornell som skriver att de ”goda” företagen följer regler oavsett, eftersom de inte vill uppfattas som oansvariga. De hyggligt välskötta företagen är villiga att rätta till de fel de begått medan de ”dåliga” företagen bryter mot lagen med motiveringen att de inte har råd att följa den. Alltså spelar det ingen roll att det finns regler att följa för denna typ företagsledning. Emanuelsson Korsell menar också att oavsett vilka insatser som läggs in för att minska de förtroende skadliga händelserna är det bara näringslivet själv som kan se till att verkliga förändringar äger rum. Enligt detta resonemang spelar det heller ingen roll vad myndigheterna än gör för de företag som inte vill vara hederliga

Sammanfattningsvis visar uppsatsens undersökning att företagen inte tolererar statens inblandning i bolagsstyrningsfrågor, detta är en ägarfråga och så ska det förbli. Vill staten blanda sig i måste det ske med hjälp av lagstiftning för att inte skapa oklarheter och misstro hos företagen. Undersökningen visar också att företagen inte accepterar Koden som ett statligt åtgärdsprogram, men att de måste följa den på grund av marknadens spelregler. Företagen kommer i och med implementeringen av Koden att samarbeta med staten och anpassa bolagsstyrningen. Vilket tyder på att de är måna om företagets rykte.

5.4 Legitimitet - Process

För att stärka legitimitet för Koden krävs i fält 6, Legitimitet – Process, att den korporativa modellens egenskaper och karakteristika är uppfyllda.

Staten valde att etablera ett samarbete med näringslivet för att åtgärda problemet med svag ägarstyrning, som påtalats av Förtroendekommissionen. Personer med erfarenhet av företagsledande positioner och kända företrädare för olika organisationer blev inbjudna att delta i Kodgruppens arbete med att utforma och påverka innehållet i Kodens riktlinjer. Förslaget till koden som arbetats fram skickades ut på remiss och Kodgruppen beaktade synpunkterna från remissvaren, vilket ledde till förändringar i den slutliga koden. Processen liknar den som Bo Rothstein beskriver som en förhandlings- och kompromissarena där staten förväntar sig att besluten, i Kodens fall, beslut kring riktlinjernas innehåll, präglas av vilja till kompromiss⁶⁵. Det har också samband med att åtgärdsprogrammen i denna process vanligtvis kräver stor flexibilitet och situationsanpassning, vilket analysen i avsnitt 5.2 visar stämmer in på Koden. De deltagande organisationerna får, genom att Koden utformats som ett självregleringsinstrument, påverka implementeringen och genomförandet av åtgärderna, vilket leder till att staten uppnår legitimitet för åtgärdsprogrammet Koden.

De enskilda företagen på A respektive O-listan representerades i Kodgruppen i de flesta fall av en företrädare för en erkänd organisation. Genom att medlemsföretagen har utsett en representant att företräda sina intressen uppnås samarbetsvilja för att implementera åtgärdsprogrammet. Härigenom kan staten, enligt Bo Rothsteins resonemang, förvänta sig att legitimitet för åtgärderna i Koden skapas hos de medlemmar som blir föremål för åtgärderna. I de fall de enskilda företagen inte anser att organisationen verkar i företagets intresse står det dessa företag fritt att lämna organisationen eftersom det inte är ett tvång att vara organiserad. Flera respondenter i uppsatsens undersökning hänvisar till att Stockholmsbörsen från i år kommer att kräva att företagen agerar utifrån Kodens riktlinjer och enligt förda resonemang

⁶⁵ Rothstein B., *Vad staten bör göra?*

kan de företag som inte väljer att samarbeta lämna Stockholmsbörsen, vilket visserligen får till följd att dessa företag får hitta andra sätt att få tillgång till riskvilligt kapital.

Kapitel 6 – Slutsats

Detta kapitel innehåller slutsatser från undersökningens analys utifrån de fyra fälten i analysmodellen. Kapitlet avslutas med en sammanfattande slutsats som besvarar uppsatsens frågeställning; ”Innehåller Svensk kod för bolagsstyrning de centrala faktorer som krävs för att implementeras framgångsrikt?”

6.1 Innehåll - Substans

Analysen i fält 1 visar att författarna kan dra slutsatsen att delmål ett - **skapa goda förutsättningar för utövandet av en aktiv och ansvarstagande ägarroll** – har möjligheter att uppnås med de insatser som Koden beskriver. Det finns en risk att intentionen med insatserna inte uppnås genom att författarna påvisar att vissa av handlingsreglerna är ottydligt formulerade, vilket kan medföra att användarna blir tveksamma till hur de ska genomföra insatsen, varvid en god måluppfyllelse i delmål ett inte nås. Delmål två - **skapa en väl avvägd maktbalans mellan ägare, styrelse och verkställande ledning, som bland annat säkerställer ägarnas möjlighet att hävda sina intressen gentemot bolagets ledningsorgan** – är oklart såtillvida att det inte är tydligt vad ”en väl avvägd maktbalans” innebär. Frågan blir vad som egentligen ska uppnås, vilket får till följd att insatserna kan ifrågasättas, är de rätt och uppnår de målen. Delmål tre - **skapa en tydlig roll- och ansvarfördelning mellan de olika lednings- och kontrollorganen** har insatser som inte handlar om fördelningen av roll och ansvar inom bolagsorganen, riktlinjerna fokuseras på styrelsens funktion och arbetssätt och det uppfyller inte målet, anser författarna. Insatser som leder till en oberoende styrelse är i flera fall tydliga och precisa vilket främjar möjligheten till måluppfyllelse. Å andra sidan kan specificeringen av styrelsens arbetsfunktion medföra att högre effektivitet i arbetssättet uppnås. Delmål fyra att - **värna om att aktiebolagslagens likabehandlingsprincip tillämpas i praktiskt handling** har inte en enda specificerad insats vilket medför att målet inte kommer att uppnås med mindre än att annan praxis eller lagstiftning bistår med precisa regler, exempelvis genom generalklausulen. Delmål fem - **skapa största möjliga transparens gentemot ägare, kapitalmarknad och samhället i övrigt** är inte tydlig med innebörden vilket gör att tveksamheter kan uppstå kring vad som förväntas att uppnås. Insatserna är följaktligen inte heller tydligt utformade vilket innebär att genomföraren inte kan genomföra någon insats för att nå upp till målen.

Det kan pekas på att flera av målen har insatser som inte är tydligt formulerade eller precisa vilket gör att användarna inte vet hur de ska genomföra insatserna. Kommer insatserna inte att bli genomförda uppfylls heller inte målen. Sammantaget drar författarna den slutsatsen att Kodens innehåll brister i sin konstruktion vilket inte bidrar till en framgångsrik implementering och fält 1 ”blinkar” inte grönt. Vidare framgår det i analysen att Koden inte kommer lyckas med den tänkta effekten, ökat förtroende hos samhället för företagen, eftersom shareholdersynsättet lyfts fram.

6.2 Innehåll – Process

Författarna har i analysen kommit fram till att insatsernas innehåll inte kan betraktas som ramlagar, eftersom de är för detaljerade och beskriver hur företagen ska göra för att nå delmålen. Det är snarare så att innehållsformuleringen i Kodens insatser är jämförbara med

handlingsdirigerande lagregler. Det övergripande målet, god bolagsstyrning och delmålen, som ska skapa detta, är formulerade som ramlagar och kan anpassas efter den situation som krävs. Trots att Kodens innehåll inte kan anses som ramlag rakt igenom spelar det ingen roll eftersom riktlinjerna är självreglerande och frivilliga för företagen. Företagen väljer själva vad de avser att följa eller förklara, vilket författarna anser är flexibelt. Faktorerna i fält 2 Innehåll – Process har alltså det som krävs för att bidra till en framgångsrik implementering och fält 2 ”blinkar” grönt.

6.3 Legitimitet - Substans

Författarnas analys i fält 5, visar att staten inte får legitimitet i implementeringsledet för Koden som ett statligt åtgärdsprogram. Företagen kommer ändå att samarbeta med staten eftersom marknadens spelregler kräver att de följer riktlinjerna och frågor kring bolagsstyrning anses som relevanta. I realiteten kommer det dock att innebära marginella eller inga skillnader alls i det praktiska arbetet. Sammanfattningsvis drar författarna slutsatsen att faktorerna i fältet Legitimitet – Substans innehåller brister, på grund av att företagen ställde sig i stort negativa till statens inblandning i den privata sektorn och fält 5 ”blinkar” inte grönt.

6.4 Legitimitet - Process

Det framkommer i analysens fält 6, att legitimitet för åtgärdsprogrammet Koden uppkommer på grund av att företagets intresseorganisationer varit delaktiga vid framtagningen av Koden. De faktorer som avgör om rätt förvaltningsorganisation är engagerad för implementeringen innehåller i detta fält inga brister, vilket gör att fältet 6 ”blinkar” grönt.

6.5 Sammanfattande slutsats

Undersökningen i denna uppsats ska besvara frågeställningen;

Innehåller Svensk kod för bolagsstyrning de centrala faktorer som krävs för att implementeras framgångsrikt?

Författarna drar slutsatsen att Koden innehåller de centrala faktorer som krävs men de innehåller brister enligt uppsatsens analys. Undersökningen visar att faktorerna, i analysmodellens olika fält, inte genomgående innehåller brister men det överväger, och därigenom blir inte alla fält gröna. Det får till följd att Koden inte har förutsättning att implementeras framgångsrikt.

Kapitel 7 – Diskussion och förslag till fortsatt forskning

Vid uppsatsens begynnelse hade författarna en tanke om att Kodens bidrag till det svenska näringslivet skulle medföra färre förtroendekriser i framtiden. Under uppsatsens gång har författarna fått en annan uppfattning. I praktiken innebär Kodens riktlinjer ingen skillnad för företagen eftersom författarnas undersökning visar att arbetet i styrelsen inte kommer att förändras mer än marginellt. Därför ifrågasätter författarna Koden, som åtgärd mot förtroendeskadliga företeelser, eftersom riktlinjerna endast kommer att innebära formell skillnad. De styrelser och bolagsledningarna som missköter sig gör det oavsett förekomsten av riktlinjer. Dessutom kan man fråga sig varför det är angeläget att svenskt näringsliv styrs upp genom en statligt utredd kod, avsedd att vara ett självregleringsinstrument. Koden kommer endast att utgöra ett komplement till annan vägledning eftersom Kodgruppen rekommenderar institutionella aktieägare att ha en ägarpolicy som ska offentliggöras, samtidigt som företagen måste beakta lagstiftningen (ABL) på området.

Koden är inte ett rättsligt verktyg för att åtgärda svag ägarstyrning men det finns en risk att Koden kommer, genom noteringsavtalet, att liknas vid en lag av media. Det innebär ett dilemma för företagen som därför måste följa riktlinjerna fast de egentligen är frivilliga. Avvikelser från riktlinjerna skall förklaras men om Koden kommer att uppfattas som en lag är det tveksamt om samhället godtar en förklaring. Författarna tror att rapporten som skall produceras riskerar att endast fungera som ögontjänare, vilket inte innebär ökat förtroende. Företagens rapportering ökar dessutom det administrativa jobbet, som inte bidrar med något annat än kostnader.

Koden kommer att implementeras, men under protest och med förklaringen att det är "marknadens spelregler". Staten kommer då att ha lyckats intervensera, utan lagstiftning, på ett område som traditionellt sett inte är offentligt och genom att låta näringslivet stå för notan. Författarna anser därför att statens insatser för att skapa god bolagsstyrning "*lovar stort men håller tunt*".

Författarnas förslag på fortsatt forskning

- Analysmodellens fält kan undersökas i högre grad var för sig för att få en djupare förståelse och för att eventuellt kunna ge förslag på förbättrande åtgärder i Koden.
- Efter implementeringen genomförts kan det undersökas inom vilka av Kodens områden, där det inneburit faktiska förändringar i företagen.
- Det kan undersökas i vilken omfattning företag väljer att *följa* respektive *förklara* efterlevnaden av Koden.

Källförteckning

Offentligt tryck

SOU 2004:47, *Näringslivet och förtroendet*, (citrat Betänkandet)

SOU 2004:47, *Näringslivet och förtroendet, Bilagedel*, (citrat Bilagedel)

SOU 2004:130, *Svensk kod för bolagsstyrning* (citrat Koden)

Litteratur

Aktiespararnas Riksförbund, *Aktiespararnas Ägarstyrningspolicy – riktlinjer för bättre kontroll och insyn för ägarna i marknadsnoterade bolag*, December 2003

Cadbury, Adrian, *The Financial Aspects of Corporate Governance*, 1992

“http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=132”

Eriksson, Lars Torsten, Wiedersheim-Paul, Finn, *Att utreda, forska och rapportera*, Malmö, Liber AB, 1999

GovernanceMetrics International, *GMI Governance and Performance Analysis: March 2004*,

“[http://www.gmiratings.com/\(4kh3e1jj0vmxdg55m25r30ja\)/Default.aspx](http://www.gmiratings.com/(4kh3e1jj0vmxdg55m25r30ja)/Default.aspx)”

Johansson, Svante, *Nials Svensk associationsrätt i huvuddrag*, Stockholm, Norstedts Juridik, 2001

OECD *Principles of Corporate Governance*, 2004

“http://www.oecd.org/document/49/0,2340,en_2649,201185_31530865_1_1_1_1,00.html”

Patel, Runa, Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund, Studentlitteratur, 2003

Rodhe, Knut, *Aktiebolagsrätt*, Stockholm, Norstedts juridik AB, 2002

Rothstein, Bo, *Vad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik*. Stockholm, SNS Förlag, 2002

Rothstein, Bo, *Den korporativa staten*, Stockholm, CE Fritzes AB, 1992

Samuelsson, Lars A. red, *Controllerhandboken*, Lidingö, Industrilitteratur AB, 2004

StyrelseAkademien, *Vägledning till god styrelsesed - sammanfattning*

”<http://www.styrakad.se/upload/dokument/godsedkort.html>” lydelse20050428

Trost, Jan, *Kvalitativa intervjuer*, Lund, Studentlitteratur, 1997

Tidskriftsartiklar

Aaronson, S., Reeves, J., *The European response to Public Demands for Global Corporate Responsibility*, National Policy Association, November 2003, www.bitc.org.uk

Bondy, K., Matten D. och Moon, J., *The Adoption of Voluntary Codes of Condukt in MNCs: A Three- Country Comparative Study*. Business Society Review, 109:4, s 449-477

Diller, J., *A social Conscience in the Global Marketplace? Labour dimensions of Codes of Conduct, Social Labelling and Investor Initiatives*, International Labour Review, Vol 138, No 2, 1999, s 99-129

McNeil, R., Rimmington, K., *Corporate Governance: The battle over corporate governance – how companies are responding to the new Combined Code*, Balance sheet, Vol. 12, No. 5 2004, s 48-51

Smith, H. Jeff, *The Shareholder vs. Stakeholder Debate*, Mit Sloan Management Review, Summer 2003, s 85-90

Tidningsartiklar

Hammarström, M., Hedensjö, B., *Etikregler får hård kritik*, Dagens Industri, Nätartikel
”<http://di.se/Index/Nyheter/2005/03/09/136349.htm>” lydelse 20050428

Rossander, Olle, *Storföretagen struntar i Åsbrinks Kod*, Dagens Nyheter Nätbilaga,
”<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=572&a=263246&previousRenderType=2>” lydelse 20050425

Pressmeddelande 2005-04-07: Stockholmsbörsen inför den Svenska koden för bolagsstyrning
”<http://www.omxgroup.com/stockholmsborsen/se/index.aspx?lank=99>” lydelse 20050520

Stockholmsbörsens remissvar på förslaget Svensk kod för bolagsstyrning
”<http://clientweb01.waymaker.se/se/pm.asp?pm=47893>” lydelse 20050428

Elektroniska källor

www.aktiespararna.se

www.di.se

www.dn.se

www.om.se

www.regeringen.se

www.styrakad.se

www.ub.gu.se

Intervjuer

Respondent 1 intervjuades tisdagen den 5 maj 2005

Respondent 2 intervjuades måndag den 9 maj 2005

Respondent 3 intervjuades torsdag den 12 maj 2005

Respondent 4 intervjuades fredag den 13 maj 2005

Respondent 5 intervjuades tisdagen den 17 maj 2005

Örtengren Torsten, Vice President, Issuer Surveillance, Stockholm Stock Exchange intervjuades den 23 maj 2005.

Bilagor

Bilaga 1 Modeller för legitimitet i genomförandeprocessen

Modeller för legitimitet i genomförandeprocessen						
Modelltyp:	Byråkrati	Profession	Korporatism-	Brukar inflytande	Politisk representant	Slump
Grund för legitimitet	Generella regler	Vetenskaplig kunskap	Intresse gemenskap	Medbestämmande	Allmänna och fria val	Lika chans
Organisering	Hierarkisk	kollegial	Partssammansatt	Självförvaltning	Dualistisk	Obefintlig
Huvudaktör	Ämbetsman	Yrkesman	Ombudsman	Brukare	Politiker	Slumptalsgenerator
Förutsättning	precisa regler	Tillämpbar vetenskap	Monopoliserat intresse	Aktivt deltagande	Represen-tativitet	Säkerhet i processen
Positiva effekter	Förutsebarhet	Vetenskaplig rationalism	Kooptering av opposition	Delaktighet	Politiskt ansvar	Statistisk objektivitet
Negativa effekter	Inflexibilitet	Negativ kåranda	Dominans av särintressen	Intresse-skillnader	Politiskt manipulation	Oförutse-barhet
Beslutstyp	Regeltolkning	Professionell bedömning	Förhandling	Stormöte	Politisk bedömning	Lottdrag-ning

Figur Källa: Rothsteins förvaltningsmodeller för legitimitet i genomförandeprocessen.

Bilaga 2 Intervjuguide

Frågorna är en del av vår magisteruppsats, vars syfte är att undersöka implementeringen av Svensk kod för bolagsstyrning.

Tolerans för statsmaktens inblandning i frågor rörande bolagsstyrning

1. Anser du att statsmakten ska blanda sig i hur man i ett företag organiserar arbetet mellan styrelsen, ägarna och VD, bortsett från lagstiftning?

Om nej, varför tycker du inte det? _____

Om ja, varför tycker du det? _____

2. Anser du att statsmakten ska blanda sig i hur man i ett företag ska organisera och strukturera styrelsens uppgifter och sammansättning, bortsett från lagstiftning?

Om nej, varför tycker du inte det? _____

Om ja, varför tycker du det? _____

3. Anser du att statsmakten ska blanda sig i hur man i ett företag ska organisera och strukturera bolagsstämman, bortsett från lagstiftning?

Om nej, varför tycker du inte det? _____

Om ja, varför tycker du det? _____

Accepterar ägarna/styrelsen statens beslut att införa en Kod

4. Accepterar du Koden som ett åtgärdsprogram för att påverka styrelsens och ägarnas funktion, för att förbättra bolagsstyrningen?

Om ja, varför? _____

Om nej, varför inte? _____

Samarbetar med staten där den satt mål för vad som skall åstadkommas

5. Kommer styrelsens arbete att förändras genom statens beslut om införandet av Koden?

Om ja, på vilket sätt? _____

Om nej, varför inte? _____

Tack för din tid och medverkan!

Mvh

Linda, Therese och Tina