



STYRELSEAKADEMIEN



Styrelser och styrelse-
ledamöters uppgifter och
ansvar i svenska företag

StyrelseAkademien
i samarbete med
Advokatfirman Lindahl,
AIG, Business Sweden
och KPMG

Projektledare

Kia Orback Pettersson, oberoende styrelseledamot och styrelseordförande

StyrelseAkademien

Suzanne Liljegren, Styrelseledamot
Maria Öhman, vd

MEDVERKANDE PARTNERS

Advokatfirman Lindahl

Annika Andersson, Partner/Advokat,

Kapitalmarknad och publik M&A

David Frydlinger, Partner/Advokat,

Strategiska kontrakt och integritetsrätt

Anna Maria Gratte, Biträdande jurist,

EU och konkurrens samt offentlig sektor och upphandling

Sebastian Iso-Kamula, Biträdande

jurist, Kapitalmarknad och publik M&A

Anton Knifström, Biträdande jurist,

Kapitalmarknad och publik M&A

Oliver Kronberg, Biträdande jurist,

Kapitalmarknad och publik M&A

William Langran, Biträdande jurist,

Tvistlösning och process

Oscar Lunde, Biträdande jurist, Kapital-

marknad och publik M&A

Jonas Löfgren, Partner/Advokat, Life

science

Eva-Maj Mühlenbock, Partner/Advokat,

bland annat inom EU och konkurrens,

Offentlig sektor och upphandling samt

Tvistlösning och process

Ulrica Salomon, Partner/Advokat,

bland annat inom EU och konkurrens,

Offentlig sektor och upphandling samt

Compliance

Astrid Wellton, Biträdande jurist, EU och

konkurrens

AIG

Mattias Fritz, Branch Manager

Malin Holmqvist, Major Loss Adjuster

Jenny Sillén Österman, Finance

Manager

Nima Rafiee, Senior Underwriter

Business Sweden

Karin Darlington, Regional Export-

rådgivare för Kronoberg och Kalmar

& koordinatör i styrelsefrågor

Ulrika Cederskog Sundling, EVP Invest

& Government Assignments

KPMG

Roger Lindgren, Senior Manager

Fredrik Sjölander, Partner/Auktoriserad

revisor



ÖVRIGA MEDVERKANDE

Hallvarsson & Halvarsson

Helena Nordman-Knutson

Senior Director, Partner

Ackordscentralen

Mikael Kubu, koncernchef och vd

Hans Ödén, jurist, konkursförvaltare,

rekonstruktör och knowledge manager

StyrelseAkademien är en ideell förening som med över 6 500 medlemmar bildar ett rikstäckande nätverk av företagsledare, ägare, entreprenörer och andra personer med intresse för ägarstyrning och styrelsearbete. StyrelseAkademiens uppdrag är att stärka näringslivets resultatförmåga och att som normgivare främja god etik och god sed i styrelsearbete och ägarfrågor. styrelseakademien.se

Förord	5
Inledning	6
FÖRSTA AVSNITTET – REGLERNA SOM SÄTTER RAMARNA FÖR STYRELSEARBETET	
1. Styrelsens roll, ansvarsområden och skyldigheter	9
Sammanfattning	9
1.1 Bolagsstyrning	9
1.2 Aktiebolagets organisation och styrelsens förvaltningsroll	12
1.3 Ytterligare regelverk som styrelsen har att förhålla sig till	20
2. Revisorn som ett stöd till styrelsen	21
Sammanfattning	21
2.1 Det nya revisionspaketet	23
3. Hållbarhetsrapportering	26
Sammanfattning	26
3.1 Inledning	27
3.2 Reglering	27
3.3 Hållbarhetsrapport	28
3.4 Mångfaldspolicy	30
ANDRA AVSNITTET – ETT PROFESSIONELLT STYRELSEARBETE SOM ÄR BÄST I KLASSEN	
4. Styrelsens ansvar att utveckla långsiktigt aktieägarvärde	33
Sammanfattning	33
4.1 Inledning	33
4.2 Affärsstrategisk styrning	33
4.3 Strategiska agendan	33
4.4 Omvärldsanalysen bör ligga högst upp på styrelsens strategiska agenda	34
4.5 Hur organisationen byggs upp för ett hållbart företagande	35
5. Att skydda företagets tillgångar	39
Sammanfattning	39
5.1 Avtal	39
5.2 Immateriella rättigheter	39
5.3 Humankapitalet	40
5.4 Dataskydd	41
6. Riskhantering	43
Sammanfattning	43
6.1 Inledning	43
6.2 Riskhantering	44
6.3 Corporate compliance	46
6.4 Regelverk för särskilda branscher	52
6.5 Utländska regelverk och sanktioner	52
6.6 Förebyggande åtgärder	54
6.7 Ageranden om oegentligheter misstänks	56
6.8 Går det att försäkra?	60
7. Den offentliga affären – Styrelsens navigering genom en laglig och kommersiellt hållbar affär	62
Sammanfattning	62
7.1 Inledning	63
7.2 Offentliga upphandling	63
7.3 Navigering mot en laglig och kommersiellt god och hållbar affär	66

7.4	Situationer där företaget bör vara särskilt uppmärksam	67
7.5	Går det att försäkra?	68
8.	En exportresa – Ett samarbete mellan styrelse och ledning	70
	Sammanfattning	70
8.1	Inledning	70
8.2	Styrelsen bör efterfråga struktur	70
8.3	Inför en exportresa	71
8.4	Etablering utomlands	73
9.	Kriskommunikation	78
	Sammanfattning	78
9.1	Inledning	78
9.2	Förebyggande arbete	79
9.3	Hur styrelsen bör agera när drevet går	80
9.4	Arbetet efter en kris	81
10.	Agerande vid obestånd	82
	Sammanfattning	82
10.1	Inledning	82
10.2	Förebyggande åtgärder styrelsen kan vidta	83
10.3	Hur styrelsen bör agera vid finansiell kris i företaget	83
10.4	Går det att försäkra?	84

TREDJE AVSNITTET – STYRELSELEDAMOTENS PERSONLIGA ANSVAR OCH VAD SOM KAN FÖRSÄKRAS

11.	Styrelseledamots skadeståndsansvar och personliga betalningsansvar samt ansvarsförsäkringar	87
	Sammanfattning	87
11.1	Ansvarsgrundande principer	87
11.2	Styrelseledamots skadeståndsansvar mot bolaget	88
11.3	Styrelseledamots skadeståndsansvar mot tredje man	89
11.4	Styrelseledamots skadeståndsansvar mot tredje man för fel och brister i prospekt	90
11.5	Styrelseledamots personliga betalningsansvar för bolagets skulder	91
11.6	Personligt betalningsansvar för underlåtenhet att inge årsredovisning och för bolagets skatter	92
11.7	Styrelseledamots ansvar för underlåtenhet att följa regler om val av revisor etc. i vissa större bolag	93
11.8	Miljörättsligt ansvar	93
11.9	Arbetsrättsligt ansvar	94
11.10	Styrelsens ansvar i bank- och finansieringsverksamheter	94
11.11	Straffansvar enligt ABL	94
11.12	Preskription	95
11.13	Protokoll och reservation	95
11.14	Vd- och styrelseansvarsförsäkringens roll	95
11.15	Begränsningar	96
11.16	Effektiv kravhantering	97
11.17	StyrelseAkademiens vd- och styrelseansvarsförsäkring	97
12.	Ordlista	98
	Anteckningar	99

FÖRORD

Vilket ansvar och vilka skyldigheter har ledamöter i svenska bolagsstyrelser? Hur har ansvaret och skyldigheterna förändrats i och med de senaste årens snabba, internationella utveckling inom bolagsstyrningsområdet? Hur kan styrelsen agera för att minska riskerna för förlust av förtroende och ekonomiska värden orsakade av styrelsen eller enskilda ledamöter?

StyrelseAkademien är ett av Europas ledande styrelseinstitut och ett forum för opinionsbildning och utveckling av professionellt, värdeadderande styrelsearbete. Vårt kanske viktigaste bidrag i det arbetet är den normgivande skriften ”Vägledning till god styrelsesed” som bland annat anger: ”Som underlag för sitt arbete bör styrelsen skaffa sig en tydlig, gemensam verklighetsbild av viktiga omvärldsförhållanden som påverkar företagets verksamhet liksom av företagets nuläge, konkurrensförmåga och andra grundförutsättningar för framtiden”.

Inspirerad av den europeiska skriften om ledamöters ansvar och skyldigheter, ”Directors’ Duties and Liabilities”, publicerad av de europeiska styrelseinstitutens samarbetsorganisation, ecoDa, har StyrelseAkademien tagit initiativ till en svensk version. ”Styrelser och styrelseledamöters uppgifter och ansvar i svenska företag” kompletterar vår ”Vägledning till god styrelsesed”, men har sitt fokus på ansvar, skyldigheter och rekommendationer för riskminimering.

Även denna vägledning baserar sig på en genomtänkt grundsyn på styrelserollen i det svenska systemet för bolagsstyrning och en bred erfarenhet från praktiskt styrelsearbete. Men den tar också in de förändringar i ansvar och skyldigheter som aktuell internationell lagstiftning innebär för svenska bolagsstyrelser, inte minst de som är verksamma på en global marknad. Avsikten är att ge styrelser och enskilda ledamöter verktyg i det dagliga styrelsearbetet genom fakta, ”best practice” och konkreta exempel från verkligheten.

”Styrelser och styrelseledamöters uppgifter och ansvar i svenska företag” är en unik skrift. Den har tillkommit tack vare generösa och omfattande arbetsinsatser från några av Sveriges kunnigaste inom sina respektive områden. Under ledning av StyrelseAkademiens projektordförande, Kia Orback Pettersson, har experter från Advokatfirman Lindahl, KPMG, AIG och Business Sweden ställt sin kompetens till StyrelseAkademiens förfogande. Ett stort tack till er för ert gedigna, seriösa och nyskapande arbete! Ett speciellt tack vill vi också rikta till Ackordscentralen som bidragit med expertis i obeståndsfrågor samt till Helena Nordman-Knutson som bidragit med expertis i frågor om kriskommunikation.

Stockholm i juli 2017

Per Westerberg

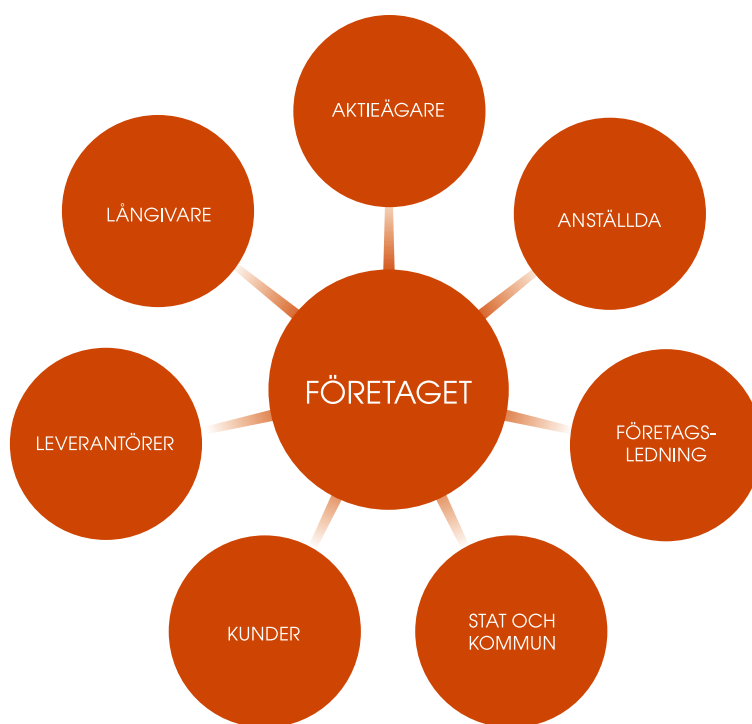
Ordförande StyrelseAkademien Sverige

INLEDNING

Företag fyller en grundläggande funktion i samhället. Världen har därtill blivit alltmer global och förändras i en allt snabbare takt. Det ställer ökade krav på styrelsen att utveckla företagets verksamhet i den takt som omgivningen kräver för att behålla och stärka företagets konkurrensförmåga. Detta medför i sin tur att styrelsearbetet måste organiseras på ett sätt som möjliggör ett effektivt och snabbt beslutsfattande. Därutöver har det juridiska regelverk som en styrelse har att förhålla sig till blivit alltmer komplext. Det beror bland annat på nya och förändrade nationella regler, men också på att styrelsen i sitt arbete måste ta hänsyn till allt fler utländska och internationella regelverk. Efter finanskrisen 2008 riktades ett större fokus mot styrelsens tillsynsansvar beträffande riskexponering. Styrelsearbetet har därför förändrats och det finns inget som tyder på att förändringstakten kommer att avta.

God bolagsstyrning är av grundläggande betydelse för att företag ska uppnå sitt syfte – att generera avkastning till sina aktieägare. Under senare år har kraven ökat på att företag tar ansvar för hur de påverkar samhället utifrån ekonomiska, miljömässiga och sociala perspektiv. Med detta följer också ökade krav på att företagens styrelser och ledningar tar hänsyn till fler intressenter. Som företag i dagens samhälle är det svårt att långsiktigt bibehålla en hög lönsamhet utan att tillmötesgå sina intressenter.

Ett axplock av ett företags intressenter.



Denna vägledning har tagits fram av StyrelseAkademien för att vara ett stöd för både enskilda styrelseledamöter och styrelsen som helhet i frågor som rör deras roll, ansvar och skyldigheter i relation till aktuella regelverk. I vägledningen identifieras nuvarande och kommande utmaningar och risker för styrelser och styrelseledamöter i både små och stora svenska företag, på såväl nationella som globala marknader. Här finns även goda exempel på hur styrelsen kan förebygga och hantera dessa utmaningar och risker.

Vägledningen är också tänkt att fungera rådgivande för hur styrelser och styrelseledamöter bör agera för att bevara och öka företagets förtroendekapital och ekonomiska värde. Detta gynnar företagets intressenter och kan hjälpa företaget att uppnå en långsiktig avkastning

till sina ägare. Vägledningen är inte tänkt att utöka styrelsens bolagsrättsliga ansvar utan snarare att förmedla vad som kan anses vara ”best practice” för styrelsearbetet i svenska företag.

I vägledningen redogörs vidare för möjligheten att teckna så kallade vd- och styrelseansvarsförsäkringar. Dessa försäkringar ger skydd för det personliga betalningsansvar som kan uppstå för styrelseledamöter och andra ledande befattningshavare i ett företag. Krav kan framställas mot styrelseledamöter för handlingar som har vidtagits, eller underlåtit att vidtas, och som kravställaren menar har orsakat denne skada. Skyddet omfattar förutom själva skyddet för skadeståndskravet också ombudskostnader för försvar mot kravet, vilket är den del av skyddet som används mest i samband med såväl grundade som ogrundade krav.

Vägledningen kan läsas från början till slut, men det går precis lika bra att läsa respektive avsnitt för sig beroende på intresse eller för att få vägledning i specifika situationer.





Första avsnittet

Reglerna som sätter ramarna för styrelsearbetet

1. STYRELSENS ROLL, ANSVARSOMRÅDEN OCH SKYLDIGHETER

SAMMANFATTNING

- Bolagsstyrning syftar till att hantera de problem som uppkommer när ägande och styrning av företag separeras.
- I aktiebolagslagen finns grundläggande regler för hur aktiebolag ska organiseras och hur styrelsearbetet ska bedrivas.
- Noterade bolag – det vill säga bolag som har värdepapper upptagna till handel på en reglerad marknad – har ytterligare regler att förhålla sig till såsom marknadsplatsens regelverk. Är ett bolags aktier upptagna till handel på en reglerad marknad, det vill säga Nasdaq Stockholm eller NGM Equity, ska bolaget även tillämpa Svensk kod för bolagsstyrning. Den innehåller regler om bland annat styrelsens oberoende gentemot majoritetsaktieägare, bolaget och bolagsledningen.
- Den svenska modellen för bolagsstyrning bygger på att aktieägarna utövar sitt ägande vid bolagsstämmor. Vid bolagsstämmor fattas vissa större beslut såsom vinstutdelning samt val av styrelse. Styrelsen utser i sin tur en vd som sköter den löpande förvaltningen.
- Styrelsen ska vid varje styrelsesammanträde föra protokoll i syfte att dokumentera styrelsens beslut och andra viktiga omständigheter.

1.1 BOLAGSSTYRNING

1.1.1 INLEDNING

Bolagsstyrning, eller corporate governance, handlar om hur bolag ska ägas och styras. Ett bolags ägare och ledning kan ha olika intressen och synen på hur bolaget ska styras kan därför skilja sig åt. Syftet med bolagsstyrning är därför att beskriva hur ägandet ska utövas och hur styrningen ska organiseras för att aktieägarnas avkastningskrav på investerat kapital ska tillgodoses på bästa sätt, samtidigt som marknaden har förtroende för bolaget.

Enkelt uttryckt handlar bolagsstyrning om att så långt som möjligt säkerställa att bolag, som inte operativt leds av sina ägare, ändå drivs med ägarnas intresse för ögonen.

– StyrelseAkademiens Vägledning till god styrelsesed

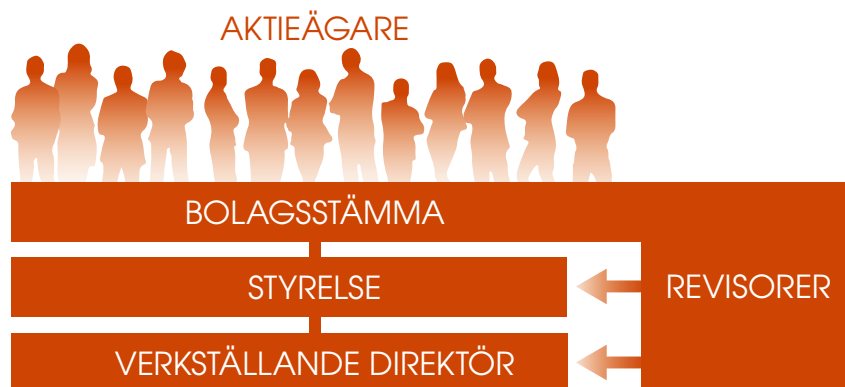
Det är centralt att företag styrs så att de på ett lämpligt sätt tillgodoser aktieägarnas intressen. Det garanterar ett fungerande näringsliv där marknaden har förtroende för företagen och hur de sköts.

1.1.2 DEN SVENSKA MODELLEN FÖR BOLAGSSTYRNING

Svenska aktiebolag regleras av en kombination av skrivna regelverk och praxis. Det skrivna regelverket utgörs av i första hand aktiebolagslagen (ABL) och årsredovisningslagen (ÅRL). För aktiebolag som är publika och har sina värdepapper (såsom aktier) upptagna till handel på en marknadsplats (i dagligt tal ”börsnoterade”) tillkommer ytterligare regelverk såsom regelverket för den marknadsplats där aktierna är noterade, samt *Svensk kod för bolagsstyrning* (Koden) för bolag vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad.

ABL innehåller grundläggande regler och bestämmelser om hur aktiebolag ska organiseras och hur styrelsearbetet ska gå till. I lagen anges vilka bolagsorgan som ska finnas, deras uppgifter och vilket ansvar personerna som ingår har.

I ABL står att det i aktiebolag ska finnas åtminstone två olika beslutsorgan: bolagsstämman och styrelse. I publika bolag ska det även finnas ett tredje beslutsorgan: en verkställande direktör. Dessa står i hierarkiskt förhållande till varandra. I aktiebolag av viss storlek ska det även finnas ett kontrollorgan i form av en revisor. Revisorn utses av bolagsstämman.



Den svenska modellen för bolagsstyrning är skapad utifrån idén att den bakomliggande regleringen ska främja en aktiv ägarfunktion, vilket framhålls i förarbetena till ABL. Modellen grundar sig på hur ägarstrukturen på den svenska marknaden historiskt har sett ut – med en eller ett fåtal större aktieägare som aktivt utövar sin ägarroll. Modellen består i att en styrelse svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Bolagets aktieägare har i sin tur möjlighet att utöva sin rätt att besluta i bolagets angelägenheter vid bolagsstämman. Alla aktiebolag måste varje år hålla minst en bolagsstämman, årsstämman, men kan vid behov kalla till extra bolagsstämmor. Bolagsstämman har exklusiv beslutanderätt bland annat i frågor som rör val av styrelseledamöter och revisor, ändring av bolagsordningen och emissioner.

1.1.3 YTTRELLIGARE REGLER FÖR NOTERADE BOLAG

Värdepappersmarknaden är en källa för finansiering och en plats för investeringar, varför dess intressenter är beroende av att den fungerar väl. Den svenska och de internationella värdepappersmarknaderna är föremål för omfattande reglering, såväl från lagstiftaren som näringslivets självreglerande organ. Det innebär att styrelsen i sitt arbete i noterade bolag inte bara har lagstiftning att ta hänsyn till, utan även till flera olika självreglerande regelverk och praxis.

1.1.3.1 TVÅ TYPER AV NOTERADE BOLAG

Noterade bolag har värdepapper upptagna till handel på en marknadsplats och är antingen noterade på en reglerad marknad eller en handelsplattform. I Sverige finns två reglerade marknader: Nasdaq Stockholm och NGM Equity. Vidare finns tre handelsplattformar för aktiehandel: First North, Nordic MTF och AktieTorget.

På en reglerad marknad omfattas noterade bolag dels av regelverket som styr den reglerade marknaden, dels av Koden. Vissa noterade bolag – som egentligen inte behöver tillämpa Koden eftersom de inte är noterade på en reglerad marknad – väljer ändå att tillämpa den. De kan då välja att tillämpa den antingen i sin helhet eller i vissa delar. Utöver lagar, respektive marknadsplats regelverk samt Koden, är noterade bolag även skyldiga att följa det som kallas för god sed på den svenska aktiemarknaden.

Den svenska modellen för bolagsstyrning ger emellertid styrelsen ett stort utrymme och befogenhet inom ramarna för dessa regelverk.

1.1.3.2 SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING (KODEN)

Koden infördes 2005 och utgör ett led i näringslivets självreglering. Den syftar till att främja god bolagsstyrning för att säkerställa att bolag sköts hållbart, ansvarsfullt och så effektivt som möjligt. Bakom Koden står Kollegiet för svensk bolagsstyrning, som ingår som ett av tre sakorgan i Föreningen för god sed på värdepappersmarknaden. Koden bygger på principen ”följ eller förklara”. Många motsvarande regelverk i övriga delar av EU, bygger på samma princip. I det fall ett bolag inte följer en regel i Koden ska bolaget förklara samt motivera avvikelser. Även bolag som inte är noterade på en reglerad marknad (till exempel en oreglerad handelsplattform som Nasdaq First North), kan välja att följa Koden i utvalda delar eller i sin helhet.

Av Koden framgår bland annat att majoriteten av börsbolagets bolagsstämmovalda styrelseledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vidare framgår att högst en bolagsstämmovald styrelseledamot får arbeta i bolagets ledning eller i ledningen för bolagets dotterbolag. Vidare måste minst två av de styrelseledamöter som är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen också vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. En god sammansättning av olika kompetenser är av central betydelse för en god ledning.

Styrelsens skyldighet att leda bolaget medför att den ska handla i enlighet med såväl principen om ekonomiskt värdeskapande som bolagets vinstsyfte. I denna förvaltande egenskap ingår även att utöva kontroll och tillsyn över vd:n. Grundläggande enligt Koden är att tänka och agera såväl kort- som långsiktigt. Denna balans bör upprätthållas, även om arbetet ofta fokuserar på kortsiktiga resultatmål.

För att upprätthålla aktieägarnas och andra investerares förtroende måste bolaget kommunicera och hålla en hög grad av transparens för att främja insyn, minst i enlighet med lagstadgade miniminivåer. Allt syftar till att skapa förtroende hos aktieägarna och en möjlighet att granska styrelsens arbete. Denna transparens har till exempel medfört att lojalitetsfrågan varit uppe till diskussion i olika sammanhang, det vill säga lämpligheten i att styrelseledamöter sitter i flera konkurrerande eller potentiellt konkurrerande styrelser och hur det påverkar deras lojalitet.

Transparens innefattar även information om arvoden till styrelse och bolagsledning samt underliggande policies. Det är också av stor vikt att de förklaringar som ges vid avsteg från Koden inte är standardsvar utan att förklaringarna anpassas för varje situation. För att kunna upprätthålla en ordning av självreglering där principen ”följ eller förklara” används, är det grundläggande att företagen ger en utförlig och genomtänkt förklaring när avsteg görs.

Självreglering gynnar styrelser och dess medlemmar eftersom exponeringen mot juridiska processer minskar. Det är därför viktigt att värda denna möjlighet. En eventuell avvikelse från Koden ska vara ett genomtänkt val som går att motivera väl.

1.1.3.3 REGLER OM INFORMATIONSGIVNING OCH INSIDERREGLER

För att upprätthålla förtroendet för värdepappersmarknaden och för att denna ska fungera väl, är det viktigt att samtliga intressenter får tillgång till samma information samtidigt. Noterade bolag har därför en informationsplikt, vilket innebär att beslut eller händelser och andra omständigheter som kan förväntas vara kurspåverkande – så kallad insiderinformation – ska offentliggöras så snart som möjligt. Bolaget och styrelsen ska därför se till att insiderinformation förblir konfidentiell och att ingen obehörig får tillgång till informationen innan den offentliggörs. Av detta följer att information inte får lämnas ut till analytiker, journalister eller andra, vare sig enskilt eller i grupp, om den inte samtidigt offentliggörs. Av denna anledning är noterade bolag även skyldiga att föra en insiderförteckning (loggbok) över alla personer som har tillgång till insiderinformation. Den som har insiderinformation om ett noterat bolag är normalt (med vissa undantag) förbjuden att handla i företagens aktier eller andra av bolaget utgivna

finansiella instrument. Reglerna gällande informationsgivning och insiderinformation återfinns framförallt i marknadsmissbruksförordningen¹ samt i respektive marknadsplats regelverk.

1.1.3.4 GOD SED PÅ DEN SVENSKA AKTIEMARKNADEN

Utöver lagar och marknadsplatsernas regelverk är noterade bolag även skyldiga att följa det som kallas för god sed på den svenska aktiemarknaden. God sed kan till viss del sägas fylla ut regelsystemet på områden som inte är reglerade. Det är till exempel inte förenligt med god sed att kringgå en bestämmelse på så sätt att ändamålet med regeln inte uppfylls, även om den företagna åtgärden inte direkt strider mot bestämmelsens ordalydelse. Det är huvudsakligen Aktiemarknadsnämnden som genom uttalanden, rådgivning och information uttolkar vad som är god sed. Aktiemarknadsnämnden har även tilldelats vissa befogenheter av Finansinspektionen, Nasdaq och NGM och kan till exempel besluta om dispens från Nasdaq Stockholms regler rörande offentliga uppköpserbudanden på aktiemarknaden (Takeover-reglerna).

1.1.4 SANKTIONER

Den svenska modellen för bolagsstyrning bygger på en blandning av lagregler och näringslivets självreglering. Vid överträdelser av lagregler kan domstolar och myndigheter utdöma sanktioner mot enskilda styrelseledamöter eller bolaget. Se även kapitel 11, Styrelseledamöts skadeståndsansvar och personliga betalningsansvar. Vidare kan marknadsplatsernas disciplinnämnder besluta om sanktioner mot noterade bolag. Om ett noterat bolag inte följer tillämpliga regelverk riskerar företaget höga vitesbelopp, dålig publicitet och – i värsta fall – avnotering.

1.1.5 VÄGLEDNING TILL GOD STYRELSESED

Vid sidan om de ovan beskrivna lagarna och regelverken har StyrelseAkademien gett ut publikationen Vägledning till god styrelsesed. Vägledningen utgör en samling rekommendationer som baseras dels på en genomtänkt grundsyn på styrelserollen i det svenska systemet för bolagsstyrning, dels på bred erfarenhet av praktiskt styrelsearbete. Den första utgåvan togs fram 2003 och Vägledningen har sedan dess utvecklats till ”best practice” på området och utgör ett viktigt rättesnöre för styrelsearbete i framför allt små- och medelstora företag.

Ett aktivt och välordnat styrelsearbete är en förutsättning för att styrelsen ska fungera i rollen som självständigt beslutsorgan för styrning av bolaget.
God bolagsstyrning är i sin tur värdeskapande för bolaget och dess aktieägare.

– StyrelseAkademiens Vägledning till god styrelsesed

1.2 AKTIEBOLAGETS ORGANISATION OCH STYRELSENS FÖRVALTNINGSROLL

1.2.1 VERKSAMHETENS SYFTE

Vanligtvis är syftet med aktiebolagets verksamhet att generera vinst som kan delas ut till aktieägarna, det så kallade vinstsyftet. Vinstsyfte innebär att styrelsen i sin förvaltning alltid ska vägledas av principen om ekonomiskt värdeskapande för bolaget. På så sätt kan aktieägarna i sin tur erhålla en avkastning på sitt investerade kapital. Det finns dock möjlighet att i aktiebolagets bolagsordning föreskriva att företaget helt eller delvis ska ha ett annat syfte än att generera vinst. I dessa fall ska styrelsen i stället arbeta för att uppnå detta syfte och på så sätt gagna sina aktieägars intressen.

1. Europaparlamentets och rådets förordning (EU) nr 596/2014 av den 16 april 2014.

1.2.2 VERKSAMHETSFÖREMÅL

Aktiebolag har också ett verksamhetsföremål som beskriver vad det är för art av verksamhet som bolaget ska bedriva för att uppfylla aktiebolagets verksamhets syfte. Verksamhetsföremålet regleras i bolagets bolagsordning och begränsar vilken typ av investeringar och aktiviteter som bolaget ska vara engagerat i för att uppnå sitt syfte.

1.2.3 BOLAGETS BOLAGSORDNING

Aktiebolagets bolagsordning har till syfte att göra det möjligt för ägarna att anpassa bolaget efter sina behov. Bolagsordningen upprättas i samband med att bolaget bildas och kan enbart ändras genom beslut av bolagsstämman, med kvalificerad majoritet (normalt två tredjedelar av såväl de avgivna rösterna som av de aktier som är företrädna vid stämman).

Bolagsordningen ska innehålla vissa obligatoriska uppgifter såsom bolagets firma, säte, verksamhetsföremål och uppgifter om aktiekapitalet. Utöver de obligatoriska uppgifterna kan bolagsordningen i hög grad innefatta ytterligare villkor så länge dessa inte strider mot lag eller bolagsrättsliga principer. Bolagsordningen är bindande mellan bolaget och dess befintliga och tillkommande ägare. Bolagsordningen är därför ett viktigt verktyg genom att den ställer upp ramarna för hur bolaget ska bedriva verksamheten och hur bolaget ska styras.

1.2.4 ÄGARSTYRNING

Ägarstyrning är ett viktigt verktyg för både ägare och styrelse. Ägarstyrning kan skilja sig åt och fungera på olika sätt beroende på typ av företag och hur ägarstrukturen ser ut. För företag med en mindre ägarkrets kan ägarstyrning bestå av exempelvis ett aktieägaravtal, där ägarna tar ställning till vissa fundamentala eller specifika frågor. Exempel på sådana frågor är hur ägarnas vision för företaget ser ut, hur ägarna vill att företaget ska växa samt vilka risker ägarna är villiga att ta. Att ha tagit ställning i vissa fundamentala frågor gör det lättare för ägarna samtidigt som styrelsen får viss vägledning i hur verksamheten ska bedrivas så att företaget utvecklas i enlighet med ägarnas önskemål.

För företag med en spridd ägarkrets kan ägarstyrningen se annorlunda ut. Det beror främst på att det är svårare att finna en gemensam vilja för hela ägarkollektivet. Den dominerande formen av ägarstyrning i noterade bolag är ägarpolicy från institutionella ägare som beskriver hur dessa parter kommer att agera i vissa situationer. Om den institutionella ägaren har tillräckligt stort inflytande kan ett bolags avsteg från ägarpolicy leda till att den institutionella ägaren väljer att agera, exempelvis genom att verka för att hela eller delar av styrelsen byts ut. Institutionella ägare kan vidare välja att avyttra sitt aktieinnehav om styrelsen agerar i strid med institutionens ägarpolicy, vilket kan vara en mycket tydlig signal till marknaden och resultera i att företagets förtroende skadas.

1.2.5 STYRELSENS TILLSÄTTNING OCH STYRELSENS FÖRVALTNINGSROLL

Styrelsen representerar bolaget och utses av bolagsstämman, normalt vid årsstämman. Styrelsen ska i egenskap av bolagets högsta förvaltande och verkställande organ styra och kontrollera bolaget för bolagets bästa. Detta innebär att styrelsen ska använda företagets resurser till verksamhet som gagnar företagets syfte, vilket ytterst gagnar aktieägarna. Företagets bästa kan generellt beskrivas som en styrning som är affärsmässig och främjar företagets utveckling och intressen genom att öka dess förmögensvärde, stärka dess position på marknaden och på så sätt generera avkastning till aktieägarna. Aktieägarna kan sedan få del av avkastningen antingen genom vinstutdelning eller genom att sälja sina aktier i företaget.

Den yttersta gränsen för styrelsens beslutanderätt är det som är exklusivt förbehållet bolagsstämman, till exempel beslut om emissioner eller ändring av bolagsordningen. Det innebär att om inte stämman (i särskilda instruktioner till styrelsen) har begränsat styrelsens förvaltningsrätt, får styrelsen fatta alla förvaltningsbeslut som rör bolaget, som inte uttryckligen har förbehållits bolagsstämman enligt ABL eller bolagsordningen.

I enlighet med aktieägarnas syfte med bolagets verksamhet ska styrelsen besluta om bolagets förvaltning, strategi och organisation för att uppnå aktieägarvärde. Detta förutsätter att styrelsen fortlöpande följer upp och utvärderar företagets ekonomiska situation och att styrelsen ser till att företaget har en effektiv verkställande ledning. Styrelsen är företagets företrädare mot omvärlden, och trots att styrelsen har möjlighet att delegera denna kompetens så är det styrelsen som bär det yttersta ansvaret. Styrelsen har också en möjlighet och, i de fall bolaget är publikt en skyldighet, att utse en vd som sköter den löpande förvaltningen av företaget i enlighet med styrelsens riktlinjer och anvisningar.

Styrelsen ska se till att företagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och företagets ekonomiska förhållanden kontrolleras på ett betryggande sätt. Styrelsen ska löpande bedöma företagets respektive koncernens ekonomiska situation. Styrelsen bär det yttersta ansvaret för att företagets rapportering till ägare och omvärld ger en korrekt och fullständig bild av bolagets utveckling, finansiella ställning och de risker företaget står inför.

Även om företagsledningen med den vd:n ansvarar för den dagliga driften så är styrelsen alltid ytterst ansvarig för företagets organisation och förvaltning samt att det finns en betryggande kontroll av företagets ekonomi. Styrelsen ansvarar även för att kalla till bolagsstämmor samt att skatter och avgifter betalas in i tid.

Det är företagets styrelse och vd:n som har ansvaret för räkenskapshandlingarna, bolagets förvaltning samt att finansiella rapporter, såsom årsredovisningen, upprättas i enlighet med tillämpliga regler. Detta innebär att det är företagets styrelse och vd som ansvarar för eventuellt felaktiga tillämpningar av redovisningsreglerna, som kan resultera i brister i årsredovisningen.

1.2.6 STYRELSENS ARBETSFORMER OCH REGLERNA FÖR STYRELSENS INTERNA ARBETE

1.2.6.1 INLEDNING

Styrelsens arbete i ett aktiebolag styrs huvudsakligen av lagstiftning såsom det grundläggande regelverket i ABL, även om regelverket inte i detalj beskriver hur styrelsearbetet ska vara organiserat. Koden liksom StyrelseAkademiens Vägledning till god styrelsesed utvecklar dock detta närmare.

En förutsättning för ett gott styrelsearbete är att varje styrelseledamot aktivt deltar i det kollegiala beslutsfattandet inom ramen för styrelsearbetet. Det står i strid med styrelsearbetet att en styrelseledamot intar en passiv ställning eller underlåter att sätta sig in i det beslutsmaterial som tillhandahålls styrelsen. Det är med andra ord inte möjligt att som styrelseledamot undkomma ansvar genom att inte informera sig om omständigheter som påverkar företaget.

1.2.6.2 STYRELSENS MÖJLIGHETER ATT DELEGERA

Styrelsen har stora möjligheter att delegera uppgifter, både till personer inom och utanför



styrelsen. Dessa begränsas ytterst av att styrelsen inte får delegera beslut som enligt ABL uttryckligen ska fattas av styrelsen. Delegeringsbeslut fattas gemensamt av styrelsen. Noterade bolag som följer Kodens är skyldiga att föra in alla delegeringar i arbetsordningen.

Styrelsen kan enbart delegera uppgifter och inte det yttersta ansvaret för företagets organisation, förvaltning eller styrelsens kontroll av bolagets ekonomiska förhållanden. Styrelsen ansvarar för att delegeringen skett med omsorg. Det innebär att styrelsen ansvarar för att styrelsen delegerat uppgiften till en lämplig person, gett erforderliga instruktioner, följt upp delegeringen och vidare även agerat i det fall brister upptäcks. Om styrelsen har uppfyllt sin omsorgsplikt övergår, helt eller delvis, styrelsens ansvar till den delegerade.

1.2.6.3 UPPDRAGET SOM STYRELSEORDFÖRANDE

Ordförandens huvudsakliga uppdrag är att leda styrelsens arbete, se till att styrelsen utför samtliga av sina uppgifter och att detta sker i enlighet med ABL. Därutöver är det även ordförandens roll att agera som en kontaktyta mellan ägarna, styrelsen och företagets ledning. I ordförandens ledande uppgifter ingår bland annat att ansvara för att styrelsen håller sammanträden när det behövs, ansvara för att samtliga ledamöter och suppleanter får en god möjlighet att delta vid styrelsens sammanträden samt ansvara för att samtliga ledamöter erhåller tillfredsställande beslutsunderlag. Ordföranden ansvarar även för att samtliga styrelseledamöter erhåller löpande upplysningar om företagets förhållanden och verksamhet. Vidare ingår det i ordförandens uppgifter att se till att styrelsen agerar i enlighet med ABL:s regler för beslutsförfarande, omröstning och jäv samt att det sker en kontinuerlig uppföljning av de uppgifter som styrelsen delegerat.

Koden föreskriver att ordföranden i noterade bolag har ett särskilt ansvar för att styrelsens arbete är väl organiserat och bedrivs effektivt. Av Kodens framgår vidare att styrelseordföranden

ska sörja för att nya styrelseledamöter erhåller nödvändig utbildning och att alla styrelseledamöter kontinuerligt uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om företaget. Därutöver ska ordföranden efter samråd med den vd:n fastställa förslag till dagordning för styrelsens sammanträden, kontrollera att styrelsens beslut verkställs samt se till att styrelsens arbete utvärderas varje år.

1.2.6.4 UTSKOTT I STYRELSEN

För att underlätta styrelsens arbete kan styrelsen utse utskott, även kallade kommittéer. Detta gäller särskilt i de fall styrelsen består av många ledamöter eller bolaget har en komplex struktur. Utskott lämpar sig för avgränsade frågor som kräver en större eller mer specialiserad arbetsinsats. Ett bolag kan välja att ha flera olika utskott, om styrelsen anser att det finns ett sådant behov. För mer stadigvarande och generella uppdrag bör styrelsen undvika att skapa utskott, eftersom det kan stå i konflikt med principen om alla ledamöters lika och ömsesidigt solidariska ansvar för styrelsens arbete.

Delegeringsbeslut fattas av företagets styrelse och ska tas in i styrelsens arbetsordning. I arbetsordningen bör det framgå upplysningar om utskottets uppgift, vilken beslutanderätt som utskottet ska ha samt hur utskottet ska rapportera till styrelsen. Ett praktiskt lämpligt sätt för utskottet att rapportera till styrelsen är att utskottets möten protokollförs och skickas ut till styrelsen, vilket är obligatoriskt för noterade företag vars överlåtbara värdepapper är upptagna till handel på en reglerad marknad (se Koden). Vid mer omfattande frågor kan det vara lämpligt om utskottet föredrar ärendet för styrelsen.

Enligt ABL ska bolag vars överlåtbara värdepapper är upptagna till handel på en reglerad marknad inrätta ett revisionsutskott. Under vissa förutsättningar kan styrelsen i dess helhet utföra revisionsutskottets arbete. Kraven på sammansättningen av utskottet är att ingen av de utsedda ledamöterna arbetar i företaget samt att minst en av ledamöterna ska ha redovisnings- eller revisionskompetens. Därutöver ska bolag som följer Koden ha ett ersättningsutskott som fastställer riktlinjer för ersättning till företagets ledning. Om styrelsen finner det mer ändamålsenligt kan hela styrelsen fullgöra ersättningsutskottets uppgifter, förutsatt att styrelseledamot som ingår i bolagsledningen inte deltar i arbetet.

1.2.6.5 VD:S ROLL I STYRELSENS ARBETE

Vd:n har en nyckelroll i styrelsens arbete, dels genom att i allmänhet vara den som bäst känner till företagets verksamhet och interna förhållanden, dels genom sin roll som fördragande och förslagsställare till styrelsen, men också som verkställare av styrelsens beslut. Styrelsens arbete är därför beroende av att vd:n genomför sitt arbete på ett ansvarsfullt och professionellt sätt. Att tänka på är att vd:n bör se till att styrelsen får ett objektiva, allsidigt och uttömmande underlag. I praktiken innebär detta att vd:s löpande rapportering bör vara utformad så att den relevanta informationen kommuniceras på ett effektivt sätt, att alla beslutspunkter blir belysta samt att vd efter uppmaning eller på eget initiativ inhämtar beslutsunderlag från externa källor. Det är också lämpligt att vd:n löpande håller styrelsen uppdaterad om företagets verksamhet och utveckling. Ett effektivt verktyg kan vara att regelbundet skicka ut ett vd-brev.

1.2.6.6 ARBETSORDNINGEN

Av ABL följer att styrelsen i ett publikt aktiebolag årligen ska fastställa en skriftlig arbetsordning som ska tjäna som ledning för styrelsens arbete. För privata aktiebolag är det valfritt för styrelsen att fastställa en arbetsordning.

Arbetsordningen är alltid individuell för företaget och bör lämpligen utformas efter företagets förutsättningar. Det viktiga är att den är tillräckligt uttömmande, relevant och tydlig. Då utgör den ett effektivt och aktivt styrinstrument och är ett verktyg för att fördela det rättsliga ansvaret för det löpande arbetet inom styrelsen. För bolag noterade på en reglerad marknad finns specifika regler i Koden som anger vissa punkter som ska vara med i arbetsordningen.

1.2.6.7 STYRELSENS SKRIFTLIGA INSTRUKTIONER TILL VD RESPEKTIVE UTSKOTT

I den del av styrelsens ansvar som innefattar att bolaget har en ändamålsenlig organisation ingår en skyldighet att upprätta styrelsens skriftliga instruktioner till vd:n och eventuella utskott. Syftet är att undanröja tveksamheter kring arbetsfördelningen mellan företagets organ. Instruktionerna ska vara skriftliga och fastställda genom styrelsebeslut. Instruktionerna fastställer i regel olika övergripande mål, syften och principer för verksamheten och hur den ska bedrivas, men det förekommer även att instruktionerna innehåller specifika arbetsuppgifter. Instruktionerna kan både utöka och inskränka vd:s ansvar, men kan inte friskriva styrelsen från ansvar. För publika aktiebolag är det ett krav att styrelsen minst en gång om året uppdaterar sina instruktioner.

1.2.6.8 SAMMANKALLANDE AV SAMMANTRÄDEN, BESLUTSFÖRHET OCH BESLUTSUNDERLAG

Styrelsens ordförande ansvarar för att alla styrelsens ledamöter, oavsett om de är jäviga eller inte, kallas till styrelsens sammanträden. Det vanliga är att styrelsen sammanträder efter bolagsstämman där bolagets styrelse och styrelseledamöter har utsetts. Ett sådant möte kallas konstituerande styrelsesammanträde. Styrelsen ska i sin arbetsordning också bestämma hur ofta sammanträden ska ske. Hur ofta sammanträden ska hållas beror till stor del på omständigheterna och företagets verksamhet. I större bolag hålls oftast ungefär fyra till sex ordinarie styrelsesammanträden per år och därutöver extra sammanträden vid behov.

För att styrelsen med rättslig verkan ska kunna fatta beslut krävs det att vissa kriterier är uppfyllda. Minst hälften av styrelsens ledamöter ska delta vid styrelsens sammanträden, och alla ska ha blivit behörigen kallade och fått skälig tid samt en praktisk möjlighet att infinna sig. Samtliga ledamöter ska även ha fått ett beslutsunderlag som är tillräckligt informativt och lättförståeligt för att kunna fatta beslut. Kraven på att samtliga ledamöter ska få tillfälle att delta vid alla styrelsesammanträden och få ett tillfredställande beslutsunderlag är straffsanktionerade.

1.2.6.9 PROTOKOLL VID SAMMANTRÄDE

Vid varje styrelsesammanträde ska styrelsen föra protokoll för att dokumentera styrelsens beslut och andra viktiga omständigheter. Det är styrelsens ordförande som ansvarar för att protokoll förs. Protokollet ska alltid undertecknas av protokollföraren samt justeras av styrelsens ordförande om denne inte har fört protokollet. Om styrelsen består av flera ledamöter, ska protokollet även justeras av en ledamot som utses av styrelsen. För att kunna följa upp styrelsens arbete är det viktigt att protokollen förs i nummerordning och förvaras på ett betryggande sätt.

En tydlig dokumentation av styrelsens arbete har framförallt betydelse vid utkrävande av individuellt ansvar för enskilda styrelseledamöter. Det är därför av vikt att protokollföraren för till protokollet vilka beslut som styrelsen fattar, vilka beslutsunderlag som varit tillgängliga samt vilka styrelseledamöter som reserverar sig mot beslutet. Protokollet har även

betydelse vid bedömningen av om styrelsen agerat inom sin behörighet och vid bedömningen av vd:s ansvar. Vid styrelsesammanträden är det viktigt att fråga vd:n om samtliga skatter och avgifter har betalats in i tid. Svaret ska föras in i protokollet så att styrelsen får en så heltäckande bild av bolaget som möjligt. Dessutom minskar det risken för att en styrelseledamot drabbas av personligt betalningsansvar.

1.2.7 STYRELSELEDAMOTENS LOJALITETSPLIKT

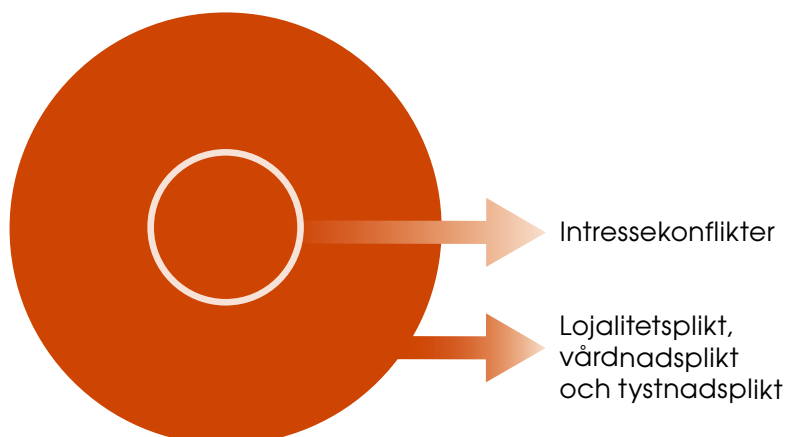
Även om den svenska modellen för bolagsstyrning är skapad utifrån idén att främja en aktiv ägarfunktion ställer inte ABL något krav på att ett aktiebolags aktieägare intar en aktiv roll. Det innebär att styrelsen har ett omfattande handlingsutrymme. Detta utrymme är dock något som styrelsen ska använda lojalt i företagets intresse. Även om styrelsen utses av aktieägarna vid bolagsstämman är det, enligt grundläggande svenska aktiebolagsrättsliga principer, företaget och inte aktieägarna som är styrelsens huvudman. Det innebär att ledamöterna alltid ska tillvarata företagets intressen och efter bästa förmåga undvika att skada uppkommer för företaget. Förtroendeställningen medför att varje enskild styrelseledamot har en lojalitets- och vårdnadsplikt gentemot företaget. Styrelseledamoten ska därför i varje situation leda av vad som är bäst för bolaget. Vidare får ledamoten inte bidra till att företaget utövar verksamhet som faller utanför bolagets verksamhetsbeskrivning. Lojalitetsplikten betyder även i övrigt att ledamoten ska agera på ett sätt som gagnar företagets intressen.

1.2.8 JÄVSREGLER

Lojalitetsplikten har flera aspekter och innebär bland annat att en styrelseledamot inte ska delta i ärenden där ledamoten har ett väsentligt intresse som kan strida mot bolagets. Styrelseledamoten får till exempel inte delta i handläggning eller beslutsfattande i frågor som rör avtal med styrelseledamoten själv eller med närstående person eller bolag. Detta gäller dock inte om styrelseledamoten direkt eller indirekt äger samtliga aktier i bolaget eller bolagets motpart tillhör samma koncern.

I enlighet med lojalitetsplikten är det upp till styrelseledamoten själv att uppge att denne är jävig. Konsekvenser av att en jävig ledamot deltar vid handläggning eller beslutsfattande i ett sådant ärende är att beslutet blir ogiltigt, ondtröende tredjeman kan frånträda anknyttande avtal samt att ledamoten kan bli skadeståndsskyldig om bolaget lider skada.

Lojalitetsplikten, vårdnadsplikten och tystnadsplikten (beskriven nedan) är mer omfattande och täcker in fler situationer än jävssituationerna. Av detta följer att även om en styrelseledamot inte är jävig i att fatta ett visst beslut, kan beslutet ändå bryta mot lojalitetsplikten om beslutet inte är i företagets intresse.



1.2.9 ANDRA UPPDRAG

Förutom för vissa finansiella företag finns det ingenting som hindrar att en styrelseledamot i ett företag samtidigt är ledamot i andra företag.² Om en person har styrelseuppdrag i flera bolag innebär det dock att ledamoten ska agera för samtliga bolags bästa, vilkas intressen inte nödvändigtvis är förenliga. Det kan finnas situationer när intressen står i direkt konflikt med varandra. Så kan vara fallet om ett företag överväger att ingå ett avtal med ett annat bolag eller om bolagen är konkurrenter. Vid intressekonflikter kan det vara svårt för styrelseledamoten att verka för båda företagens bästa och det kan väcka frågor om styrelseledamoten på ett tillfredsställande sätt kan fullgöra sina uppgifter gentemot varje bolag. Det betyder dock inte nödvändigtvis att denne inte fullgör sina uppgifter. För att undvika att en intressekonflikt uppstår är det viktigt att styrelseledamoten och de båda styrelserna är fullt medvetna och informerade om ledamotens båda uppdrag, så att de kan agera förebyggande. Detta kan till exempel innebära att styrelseordföranden i respektive företag inte lämnar viss känslig information till styrelseledamoten, samtidigt som styrelseledamoten inte heller ska försöka ta del av information som skulle kunna vara användbar i det andra uppdraget. Om en intressekonflikt kvarstår under en längre tid kan dock styrelseledamoten bli oförmögen att fullfölja sitt uppdrag, vilket kan innebära att ledamoten blir skyldig att avsäga sig uppdraget.

Som berörts ovan förekommer det att en och samma person är styrelseledamot i flera företag. Viktigt att tänka på då är att varje enskilt företag bör ha ett väl anpassat försäkringsskydd.

Det förekommer till exempel att en person på uppdrag av ”Bolag A” – där personen är anställd och även är styrelseledamot – sitter i styrelsen också i ”Bolag B”. Bolag B kvalificerar sig visserligen inte som ett dotterbolag till Bolag A, men Bolag A har ändå intressen i Bolag B. Detta brukar med försäkringsterminologi kallas för ”extern styrelserepresentation”. Då Bolag B inte kvalificerar sig som ett dotterbolag till Bolag A omfattas det inte per automatik av en vd- och styrelseansvarsförsäkring tecknad av Bolag A. Det kan eventuellt uppfattas som överraskande av den person som på uppdrag av Bolag A sitter i Bolag B:s styrelse. För externa styrelseledamöter är det därför viktigt att säkerställa att det finns ett fullgott försäkringsskydd som styrelseledamot även i Bolag B. Detta försäkringsskydd kan, när det är uttömt, i vissa fall även kompletteras med Bolag A:s försäkringsskydd, under förutsättning att detta inkluderar momentet ”extern styrelserepresentation”.

Det förhållandet att samtliga styrelseledamöter i Bolag B har samma förutsättningar i försäkringshänseende garanterar även att en enskild styrelseledamot inte riskerar att – på grund av krav på solidariskt ansvar – få bära hela ansvaret, för att sedan vara hänvisad till att i efterhand söka bidrag från övriga styrelseledamöter utan försäkringsskydd (och vilka därmed kanske saknar möjlighet att ersätta skadan). Jämlika förhållanden i försäkringshänseende kan således bidra till mindre spänningar i styrelsen och ett bättre fungerande styrelsearbete.

1.2.10 TYSTNADSPLIKT

Det finns ingen särskild lagbestämmelse som reglerar styrelseledamöters tystnadsplikt. I stället följer tystnadsplikten av den förtroendeställning som följer av styrelseuppdraget. Styrelseledamöterna ska därför iaktta sekretess angående bolagets affärsmässiga förhållanden och får inte sprida uppgifter som kan skada bolaget. Innan en uppgift lämnas ut bör den enskilda styrelseledamoten därför ha för vana att noggrant överväga konsekvenserna av att en uppgift lämnas ut. Det bör även understrykas att tystnadsplikten gäller även om styrelsen inte fattat något formellt beslut om att en uppgift ska vara sekretessbelagd. En styrelseledamot som bryter mot tystnadsplikten kan bli skyldig att ersätta bolaget för den skada som bolaget lider till följd av att uppgiften röjts.

Styrelsens lojalitetsplikt, värdnadsplikt och tystnadsplikt är mer omfattande än förbudet mot att en jävlig styrelseledamot deltar i ett beslut eller handläggningen av beslutet.

Den unika styrelseförsäkring som StyrelseAkademien erbjuder sina medlemmar är personlig och följer med styrelseledamoten i samtliga uppdrag. Läs mer på styrelseakademien.se

² För vissa finansiella bolag finns specialregler som begränsar antalet uppdrag som en styrelseledamot samtidigt kan åta sig. För styrelseledamöter i en bank- eller finansieringsrörelse gäller exempelvis, som huvudregel, att de enbart får inneha andra uppdrag i den mån det anses lämpligt.

1.3 YTTERLIGARE REGELVERK SOM STYRELSEN HAR ATT FÖRHÅLLA SIG TILL

Utöver de regelverk som beskrivits ovan finns det flera andra regelverk som styrelsen måste ta hänsyn till, såsom skatteregler, ekonomisk redovisning och arbetsmiljö. I många företag aktualiseras även utländsk rätt på ett eller annat sätt.

Det finns dessutom speciallagstiftning och särskilda regler för till exempel banker och försäkringsbolag och för livsmedelsbranschen. Dessa läggs till det grundläggande styrelseansvaret.



2. REVISORN SOM ETT STÖD TILL STYRELSEN



SAMMANFATTNING

- Styrelseledamöter ska ha en övergripande förståelse för upprättande av årsredovisning och, i noterade bolag, delårsrapporter och bokslutskommuniké.
- Som ett minimum ska styrelsen försäkra sig om att processer för finansiell rapportering och intern kontroll för finansiell rapportering, externrevision, lagefterlevnad, samt i förekommande fall internrevision fungerar väl inom bolaget.
- Bolagets revisor är ett eget kontrollorgan och ska bland annat kontrollera styrelsens arbete och agerande, vilket dock inte hindrar styrelsen och styrelseledamöterna från att hålla en god kontakt med revisorn för att informera sig om bolagets ekonomiska situation, risker och förvaltning.
- Ett nytt så kallat Revisionspaket ska tillämpas från och med det första räkenskapsår som infaller närmast efter den 16 juni 2016. Det övergripande syftet är att stärka revisionskvaliteten och revisorns oberoende. Revisionspaketet omfattar framförallt bolag av allmänt intresse och innehåller bland annat nya regler om byrårotation, revisionsutskott och revisionsberättelse.

Publika och privata aktiebolag av viss storlek måste tillsätta en revisor som ansvarar för revisionen av bolaget. Även om det inte krävs enligt lag, rekommenderar StyrelseAkademien att bolag som vuxit ur rollen som rent försörjningsföretag bör ha en extern revisor.

Utöver att vara förtroendeskapande gentemot banker, övriga finansörer, leverantörer och andra affärspartners utgör revisorn – särskilt för mindre bolag – ofta en värdefull kunskapskälla i frågor om redovisning, intern kontroll, riskhantering, beskattning med mera.

– StyrelseAkademiens Vägledning till god styrelsesed

Styrelseledamöter ska ha en övergripande förståelse för väsentliga och i vissa fall komplicerade bedömningar som görs av företagsledningen som ett led i upprättande av en rättvisande redovisning. Förståelsen kan erhållas via företagsledningen, men också via bolagets revisor.

Styrelsen bör etablera regelbundna och väl genomtänkta rutiner för att samverka med revisorn i syfte att dra största möjliga nytta av den kompetensresurs revisorn utgör. Samarbetet får dock inte vara så långtgående att det riskerar att kompromettera revisorns oberoende gentemot styrelsen och bolagets ledning.

I noterade bolag ansvarar styrelsen för att bolaget, utöver gällande redovisningslagstiftning och god redovisningssed, presenterar årsredovisning, delårsrapporter och bokslutskommuniké enligt börsens gällande regler. De högre kraven på den externa ekonomiska rapporteringen ställer därför krav på att bolaget har ett effektivt system för intern ekonomisk rapportering till styrelsen.

Det interna systemet för ekonomisk rapportering och uppföljning ska vara utformat så att delårsrapporter och bokslutskommunikéer snabbt kan tas fram och offentliggöras. Syftet är att tillförsäkra ägaren och omvärlden snabb, rättvisande, relevant och tillförlitlig information.

Sedan bolagets styrelse godkänt årsbokslutet ska bolaget så snart som möjligt offentliggöra en bokslutskommuniké som ska innehålla det väsentliga från den kommande årsredovisningen. Bolagets regelbundna finansiella rapportering – årsredovisningen, i förekommande fall koncernredovisningen, delårsrapporter och bokslutskommuniké – ska, utöver den vanliga registreringen hos Bolagsverket, offentliggöras så fort som möjligt och senast inom de frister som uppställs i lagen om värdepappersmarknaden.

Det regelverk som omger noterade bolags finansiella rapportering förändras och uppdateras löpande över tiden. Styrelsen ska därför följa utvecklingen och besluta om relevanta åtgärder till följd av förändringarna.

Revisorn är ett eget kontrollorgan och ska kontrollera styrelsens arbete och agerande. Detta hindrar dock inte att styrelsen håller god kontakt med revisorn för att informera sig om bolagets ekonomiska situation, risker och förvaltning. En kompetent och branschkundig revisor kan vara ett viktigt bollplank som ökar styrelsens trygghet och förståelse för de mer komplexa frågorna som rör verksamheten och redovisning. Att bygga en kontinuerlig och stark relation mellan utsedda personer i styrelsen och revisorn är därför viktigt, samtidigt som styrelsen tydligt visar att de är intresserade av revisorns oberoende synpunkter. En kvalificerad revisor kan också inom ramen för sitt oberoende bistå med stöd och exempel på arbetsverktyg för att hantera styrelsens ansvar för redovisning och ekonomisk rapportering.

Som ett minimum ska styrelsen försäkra sig om att följande områden fungerar i bolaget:

- **Bolagets processer för finansiell rapportering och intern kontroll för finansiell rapportering**
Styrelsen bör gå igenom resultatet av ledningens bedömning av intern kontroll och med ledningen diskutera de svagheter som identifieras och vilken plan ledningen har för att åtgärda dessa.

Styrelsen kan även i samråd med ledning och revisor bedöma kvalitén och efterlevnaden av ekonomihandböcker, redovisningshandledningar, antibedrägeripolicy och visseblåsarinstruktioner.

Styrelsen kan även diskutera med ledningen om hur till exempel nya lagar och regler eller förändringar i organisationen kan påverka den interna kontrollen för finansiell rapportering.

- **Externrevisionen**

Styrelsen bör ta del av revisorns rapportering och träffa revisorn med viss frekvens, lämpligen i samband med planering, intern kontroll- och bokslutsgranskning.

Styrelsen kan också ställa frågor till revisorn på de olika områden som revisionen hanterar och fråga om företagsledningens kompetens, samarbetsklimat mellan ledning och revisorer, svåra redovisningsområden, osäkerheter och brister, vilka kompetenser som finns i revisionsteamet och till exempel vad revisorn gjort inom olika områden.

- **Bolagets eventuella internrevision**

Styrelsen bör träffa ansvariga för internrevisionen i samband med att deras insatser planeras, ta del av deras rapportering, förstå internrevisionens resurser och kompetens, teamsammansättning och metoder. Styrelsen kan även överväga att lägga in eventuella önskemål om fokusområden.

- **Bolagets regelefterlevnad**

Styrelsen kan be sina revisorer och legala rådgivare att löpande informera dem om förändringar i reglerna. Styrelsen bör säkerställa att ledningen har ett tydligt uppdrag att bevaka förändringar genom att delta på seminarier och ha dialoger med externa rådgivare. Styrelsen bör vidare diskutera om det finns några legala krav för verksamheten där efterlevande är central, exempelvis sådana krav som är förenade med tillstånd för viss verksamhet samt hur sådan efterlevnad säkerställs och följs upp. Styrelsen bör också se till att ha en förståelse för vilka legala risker som finns i den bransch där bolaget är verksamt. Styrelsen bör även kartlägga eventuella risker förenade med etablering av verksamheter utomlands.

Styrelsen bör även:

- **Se till att samtliga i styrelsen förstår vad som är väsentligt med utgångspunkt i finansiella rapporteringsrisker.**

Styrelsen bör träffas och noggrant gå igenom extern rapportering tillsammans med ledningen.

Styrelsen bör också be CFO eller motsvarande, att på ett pedagogiskt sätt förklara svårare och väsentliga redovisningsområden och hur de hanterats i jämförelse med aktuella regelverk. Det är viktigt att styrelsen försöker förstå vilka omständigheter kring den finansiella rapporteringen som kan driva bedrägerier och var det är möjligt att väsentligt påverka redovisningen på ett bedrägligt sätt. Det kan till exempel vara en god idé att diskutera om ersättningsystem kan skapa incitament till redovisningsfusk. Styrelsen kan via företagsledningen och revisorn få en förståelse för hur bokföringsskyldigheten fullgörs och vilka rutiner som finns på plats för att minska risken för bedrägerier.

- Stödja företagsledningen i att tänka strategiskt långsiktigt.
- Inte tveka att ifrågasätta företagsledningen när det är påkallat.
- Tillsammans med externa och interna revisorer sätta tydliga förväntningar och löpan- de ha en dialog om aktuella frågor.
- Avsätta tillräcklig tid för att läsa och förstå den finansiella rapporteringen och andra viktiga dokument som rör intern kontroll och styrning samt bolagets strategier.

För mer vägledning och praktiska checklistor se till exempel KPMG:s "Audit Committee Guide" från KPMG's Audit Committee Institute via www.kpmg.com/aci.

2.1 DET NYA REVISIONSPAKETET

2.1.1 NYA REGLER FÖR REVISORER OCH REVISION

Den 17 juni 2016 trädde EU:s så kallade revisionspaket i kraft. Revisionspaketet består dels av EU-förordningen 2014/537/EU och dels av EU-direktivet 2014/56/EU. Förordningen har direkt effekt och gäller som svensk lag, medan direktivet har införlivats i svensk rätt genom ett flertal lagändringar. Flertalet av de nya reglerna ska tillämpas från och med det räkenskapsår som inföll närmast efter den 16 juni 2016. Ändringarna är omfattande med det övergripande syftet att stärka revisionskvaliteten och revisorns oberoende.

2.1.2 BOLAG AV ALLMÄNT INTRESSE

De nya reglerna omfattar framförallt bolag av allmänt intresse – det vill säga bolag som har överlåtbara värdepapper upptagna till handel på en reglerad marknad, kreditinstitut (bolag som har tillstånd att bedriva bank-, finansieringsrörelse samt även vissa värdepappersbolag) och försäkringsbolag. Nedan följer de mest väsentliga förändringarna för dessa bolag.

För att säkerställa revisorns oberoende föreskriver den nya revisionsförordningen att styrelsens revisionsutskott ska ansvara för att anordna ett anbudsförfarande. Syftet är att säkerställa att styrelsen eller valberedningen lämnar ett objektiva revisorsförslag till bolagsstämman. Revisionsutskottets rekommendation ska utarbetas efter ett anbudsförfarande som anordnas av bolaget. För anbudsförfarandet gäller bland annat följande:

- Bolaget får bjuda in alla revisorer eller revisionsbyråer att lämna anbud om tillhandahållande av revision på villkor att någon karenstid inte löper och att förfarandet inte utesluter revisorer och revisionsbyråer som under föregående räkenskapsår fick mindre än 15 procent av sina intäkter från bolag av allmänt intresse.
- Bolaget ska utforma specifikationer för anbudsförfarandet.
- Bolaget ska upprätta en rapport som beskriver företagets bedömning av vilka anbud som bäst överensstämmer med ovan nämnda specifikationer.
- På begäran av Finansinspektionen ska bolaget kunna visa att anbudsförfarandet har genomförts på ett rättvist sätt.

Detta anbudsförfarande ska ligga till grund för styrelsens eller valberedningens förslag till bolagsstämman. Det slutliga förslaget till bolagsstämman ska innefatta revisionsutskottets fullständiga rekommendation och en motivering om förslaget skiljer sig från revisionsutskottets. Vidare får valberedningen eller styrelsen enbart föreslå revisorer som har ingått i ovan nämnda anbudsförfarande.

2.1.3 BYRÅROTATION

När ett bolag av allmänt intresse första gången väljer en lagstadgad revisor eller revisionsbolag för ett första revisionsuppdrag ska uppdraget vara i minst ett år, med möjlighet att förlänga uppdraget. Av förordningen framgår att icke-finansiella noterade bolag får förlänga en revisionsbyrås uppdrag så att det omfattar maximalt tio år. Denna maximitid kan dock förlängas till antingen 20 år om ett nytt upphandlingsförfarande genomförs när uppdraget pågått i tio år; eller till 24 år om fler än en revisor eller revisionsbyrå anlitas när uppdraget pågått i högst tio år. Kreditinstitut och försäkringsbolag av allmänt intresse har ingen möjlighet till förlängning av uppdraget, vilket innebär att revisionsuppdrag i dessa bolag får innehas i högst tio år.

2.1.4 PERSONROTATION

För icke-finansiella bolag med värdepapper upptagna till handel på en reglerad marknad behålls reglerna om att revisorsuppdrag som innehas av en fysisk person maximalt får uppgå till sju år, utan möjlighet till förlängning. De tidigare reglerna i aktiebolagslagen om rotation av den huvudansvariga revisorn har tagits bort och ersatts av reglerna i förordningen. Även aktiebolagens tidigare regler om karenstid har tagits bort eftersom detta numera regleras i förordningen. Av förordningen framgår att den huvudansvariga revisorn ska avsluta sin medverkan i uppdraget senast sju år efter datumet för utnämningen. Efter denna sjuårsperiod följer en karenstid på tre år. För personvalda gäller istället en karenstid på fyra år.

Även bolag som är att betrakta som kreditinstitut och försäkringsbolag av allmänt intresse ska byta revisor senast efter sju år om denne är personvald och det finns inte någon möjlighet till förlängning. Även dessa bolag ska tillämpa revisorsförordningens regler om rotation av huvudansvarig revisor.

2.1.5 FINANSINSPEKTIONENS MÖJLIGHET ATT BEVILJA DISPENS

Revisorsförordningen ger Finansinspektionen möjlighet att i undantagsfall bevilja dispens från revisorsrotation enligt revisorsförordningen och bevilja en förlängning av en uppdragstid med upp till två år. Av propositionen framgår att sådan dispens kan beviljas om olägenheterna för ett bolag blir för stora.

2.1.6 REVISIONSUTSKOTT

Regeländringarna innebär vidare att kravet på att styrelsen ska ha ett revisionsutskott utvidgas till att även omfatta finansiella bolag av allmänt intresse. Det innebär att alla bolag av allmänt intresse ska ha ett revisionsutskott. Det är dock fortsatt möjligt att besluta att styrelsen ska fullgöra revisionsutskottets uppgifter. Genom revisionspaketet preciseras och utökas revisionsutskottets uppgifter.

Revisionsutskottet ska:

- lämna rekommendationer och förslag för att säkerställa den finansiella rapporteringens tillförlitlighet
- informera styrelsen om resultatet av revisionen och redovisa på vilket sätt revisionen bidrog till den finansiella rapporteringens tillförlitlighet samt vilken roll revisionsutskottet spelade i den processen
- hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen samt om resultatet av Revisorsnämndens kvalitetskontroll.

Därutöver har det tillkommit ett antal övriga regeländringar där de mest väsentliga är att:

- kravet på att minst en av ledamöterna i revisionsutskottet ska vara oberoende i förhållande till bolagsledningen har tagits bort

- revisorns rapporteringsskyldighet till revisionsutskottet har utökats
- aktiebolag i bolagsordningen kan föreskriva flera alternativa mandattider för bolagets revisor, så att bolaget kan utnyttja möjligheten att ha samma personvalda revisor i sju år
- det har införts ett uttryckligt förbud mot att genom avtalsvillkor eller i bolagsordningen föreskriva att bolaget ska välja en viss revisor eller ett visst revisionsbolag
- revisionsberättelsen ska innehålla mer information till nytta för bolagets intressenter
- revisionsbolag inte får tillhandahålla sidotjänster till revisionsklienter på samma sätt som tidigare. Det innebär att de dels inte får tillhandahålla vissa typer av konsulttjänster och dels att arvodet för de konsulttjänster som revisionsbolaget tillhandahåller får uppgå till högst 70 procent av arvodet för revisionen.

2.1.7 ÖVERGÅNGSBESTÄMMELSER

För de finansiella bolag som inte är bolag av allmänt intresse (fondbolag, vissa värdepappersbolag och vissa förvaltare av alternativa investeringsfonder) införs i svensk lag en särskild övergångsbestämmelse. I övrigt finns övergångsbestämmelserna i revisorsförordningen. För att undvika en massrotation direkt när reglerna trätt i kraft ska rotationen ske i tre faser. Det som avgör när ett bolag av allmänt intresse måste byta revisor är det första räkenskapsår som omfattas av avtalet som ingicks när revisorn anlätades för första gången.

Det finns tre typfall:

1. Det första räkenskapsåret inföll före eller den 16 juni 1994.
2. Det första räkenskapsåret inföll mellan den 17 juni 1994 och den 16 juni 2003.
3. Det första räkenskapsåret inföll mellan den 17 juni 2003 och den 17 juni 2006.

De bolag som faller in under typfall 1 får inte ingå eller förlänga ett revisionsuppdrag med revisorn från och med den 17 juni 2020. För de bolag som faller under typfall 2 är motsvarande tidpunkt den 17 juni 2023. I ett uttalande rekommenderar FAR att icke-finansiella noterade bolag i typfall 3 ska besluta om förlängning av revisionsuppdraget vid den första stämman som hålls efter den 16 juni 2016. I samma uttalande rekommenderar FAR också att bolag av allmänt intresse med en personvald revisor som haft sitt uppdrag i sju år när revisionspaketet börjar gälla, byter ut denne revisor vid första årsstämman som hålls efter den 16 juni 2016. FAR:s policygrupp för etik har vidare lämnat sin syn på hur rotationsreglerna ska tillämpas vid en övergångsperiod på flera olika exempelsituationer.

2.1.8 FINANSINSPEKTIONEN ÄR TILLSYNSMYNDIGHET

Finansinspektionen har fått i uppgift att utöva tillsyn över de svenska bolagen av allmänt intresse i fråga om revision. Vid överträdelser av bestämmelserna om bland annat inrättande av revisionsutskott, upphandlingsförfarande och revisorsrotation kan Finansinspektionen ingripa mot bolaget. Ett ingripande kan ske genom beslut om sanktionsavgift, vilken kan uppgå till högst tio miljoner kronor för ett bolag. Finansinspektionen kan även ingripa mot en styrelseledamot eller en vd i ett bolag av allmänt intresse om företagets överträdelse är allvarlig och överträdelsen orsakats av personen i fråga uppsåtligen eller genom grov oakt-samhet. Ingripande mot en fysisk person kan ske genom beslut om sanktionsavgift om högst 500 000 kronor eller genom att personen förbjuds att vara styrelseledamot eller vd i ett bolag av allmänt intresse under högst tre år.

3. HÅLLBARHETSRAPPORTERING

SAMMANFATTNING

- Större bolag måste upprätta en hållbarhetsrapport.
- Noterade aktiebolag som uppfyller kraven för att upprätta en hållbarhetsrapport ska även redogöra för den mångfaldspolicy som bolaget tillämpar.
- Reglerna gäller från det räkenskapsår som inleds närmast efter den 31 december 2016.
- Bolagen rekommenderas att använda sig av internationellt erkända ramverk och riktlinjer, såsom Global Reporting Initiative (GRI), i arbetet med hållbarhetsrapporteringen.



3.1 INLEDNING

Begreppet hållbart företagande kommer från engelskans Corporate Social Responsibility (CSR) och innebär att bolag ska bedriva en verksamhet som främjar en hållbar utveckling. I FN:s så kallade Brundtlandrapporten från 1987 definieras hållbart företagande som ”en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”.

Sedan 1987 har det utvecklats ett flertal internationellt erkända riktlinjer och standarder för hållbart företagande, till exempel OECD:s riktlinjer för multinationella bolag, FN:s Global Compact, FN:s ramverk och vägledande principer för bolag och mänskliga rättigheter samt FN:s Agenda 2030. Den sistnämnda antogs av FN i september 2015 och innehåller en agenda för hållbar utveckling, med 17 nya globala mål som gäller fram till 2030. I agendan framhävs särskilt bolagens betydelse för en sådan hållbar utveckling och att bolagen ska uppmuntras att upprätta hållbara metoder samt att integrera hållbarhetsuppgifterna i sin rapporteringscykel.

Även i StyrelseAkademiens Vägledning till god styrelsesed uppmärksammas bolagens roll för ett hållbart företagande genom att företagare uppmanas att ta ett samhällsansvar.

Ett affärsdrivande företag utgör en integrerad del av samhällsekonomi och verkar på villkor som på demokratisk väg definieras av samhällets medborgare. Det innebär att företaget, för att säkerställa sin roll som långsiktigt framgångsrik aktör i detta system, måste verka inom ramen för inte bara gällande lagar och andra formella regler utan även de etiska normer och värderingar som från tid till annan råder i det omgivande samhället.

– StyrelseAkademiens Vägledning till god styrelsesed

3.2 REGLERING

Ett hållbart företagande har en given roll i en modern näringspolitik som skapar förutsättningar för svenska bolag att fortsätta utvecklas, växa på tillväxtmarknader i världen samt vara attraktiva för såväl investerare som medarbetare. Transparens och öppenhet är också självklara byggstenar för att förtjäna allmänhetens förtroende.

År 2016 antog riksdagen lagändringar baserade på ett EU-direktiv³ som innehåller bestämmelser om att bolag av en viss storlek ska vara skyldiga att upprätta en hållbarhetsrapport med information om miljö, sociala förhållanden, personal, respekt för mänskliga rättigheter och motverkande av korruption. Reglerna innehåller också krav på att vissa noterade bolag i sin bolagsstyrningsrapport ska informera om den mångfaldspolicy som tillämpas för styrelsen, med hänsyn till exempelvis kön, ålder, utbildning och yrkesbakgrund.

De svenska bestämmelserna har emellertid utformats för att omfatta ännu fler bolag i jämförelse med den miniminivå som nuvarande EU-direktiv har ställt upp. Reglerna trädde i kraft den 1 december 2016 och gäller från det räkenskapsår som inleds närmast efter den 31 december 2016, vilket innebär att de bolag som har kalenderår som räkenskapsår kommer att behöva lämna sin första hållbarhetsrapport under våren 2018 för räkenskapsåret 2017.

3. Europaparlamentets och rådets direktiv 2014/95/EU om ändring av direktiv 2013/34/EU vad gäller vissa stora företags och koncerners tillhandahållande av icke-finansiell information och upplysningar om mångfaldspolicy.

3.3 HÅLLBARHETSRAPPORT

3.3.1 VEM ÄR SKYLDIG ATT UPPRÄTTA EN HÅLLBARHETSRAPPORT?

De nya reglerna om hållbarhetsredovisning ska tillämpas av större bolag, oavsett associationsform. Skyldigheten att upprätta en hållbarhetsrapport gäller för bolag som uppfyller mer än ett av följande villkor:

- 1) Medelantalet anställda i bolaget har under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 250.
- 2) Bolagets redovisade balansomsättning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 175 miljoner kronor.
- 3) Bolagets redovisade nettoomsättning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 350 miljoner kronor.

För koncerner räcker det att moderbolaget upprättar en hållbarhetsrapport för koncernen. En hållbarhetsrapport som omfattar hela koncernen ska upprättas av moderbolaget, om moderbolaget självt uppfyller kraven ovan. Om moderbolaget är ett noterat bolag, kreditinstitut, värdepappersbolag, försäkringsbolag eller finansiellt holdingbolag är kraven emellertid lägre, eftersom bedömningen ska göras på grundval av förhållandena för hela koncernen.

De krav som ställts upp för att aktualisera en skyldighet att upprätta en hållbarhetsrapport får anses vara relativt låga i förhållande till EU-direktivets minimikrav. Regeringen har uppskattat att ungefär 1 600 bolag omfattas av de nya reglerna.⁴

3.3.2 VAD INNEBÄR RAPPORTERINGSSKYLDIGHETEN?

Hållbarhetsrapporten ska enligt de nya reglerna innehålla de upplysningar om hållbarhetsfrågor som behövs för förståelsen av bolagets utveckling, ställning och resultat samt konsekvenserna av verksamheten. Hållbarhetsrapporten ska som huvudregel finnas med i bolagets förvaltningsberättelse, som är en del av årsredovisningen. Det är möjligt att redovisa hållbarhetsrapporten separat, men i sådant fall krävs det att den publiceras tillsammans med förvaltningsberättelsen eller offentliggörs på bolagets webbplats senast sex månader efter balansdagen. Bolag som tillämpar Koden måste alltid tillhandahålla sina hållbarhetsupplysningar på sin webbplats.

Hållbarhetsrapporten ska behandla åtminstone frågor om miljö, sociala förhållanden, personal, respekt för mänskliga rättigheter och motverkande av korruption. Rapporten ska bland annat ange bolagets affärsmodell, bolagets policy i hållbarhetsfrågor, resultatet av tillämpningen av policyn, de väsentliga risker som rör dessa frågor och hur bolaget hanterar riskerna. Om bolaget saknar en policy i en eller flera av frågorna ska skälet för detta tydligt anges. Hållbarhetsredovisningen baseras således i likhet med Koden på principen ”följ eller förklara”.⁵

Informationen ska inte behöva lämnas om förestående utveckling eller om frågor som är under förhandling, om bolagets ledningsorgan bedömer att ett offentliggörande allvarligt skulle skada bolagets marknadsposition.

Hållbarhetsrapporten ska även, när det är lämpligt, innehålla hänvisningar till och ytterligare förklaringar av de belopp som tas upp i årsredovisningen, exempelvis upplysningar som rör kostnader för personal eller miljöinvesteringar som har gjorts i maskinpark eller andra tillgångar. Om särskilda riktlinjer, till exempel Global Compact, har använts vid upprättandet av rapporten ska det anges vilka dessa är.

4. Om Sverige i stället hade implementerat EU-direktivets minimikrav, skulle endast ungefär 100 bolag omfattas, enligt regeringens uppskattning.

5. Jfr även avsnitt 1.1.3.2 ovan.

Många av Sveriges större bolag lämnar redan idag hållbarhetsupplysningar i någon form. Det råder emellertid en stor osäkerhet om hur stora de administrativa kostnaderna är för att upprätta en hållbarhetsrapport i enlighet med de nya reglerna. EU-kommissionen har uppskattat att kostnaderna kan uppgå till ett belopp mellan cirka 5 500 och 40 000 kronor per år,⁶ medan till exempel Svenskt Näringsliv har räknat med kostnader uppemot 1–2 miljoner kronor per år.⁷ Enligt en undersökning från Demoskop, riktad till bolag med en årsomsättning på över 350 miljoner kronor och färre än 500 anställda, har en majoritet av de tillfrågade bolagen bedömt att kostnaderna för att upprätta en hållbarhetsrapport underkrider 100 000 kronor per år.⁸

Svårigheten att uppskatta de administrativa kostnaderna kan delvis bero på att kostnaderna varierar beroende på arten och omfattningen av bolagens verksamhet. Exempelvis kan ett bolag bedöma att det inte finns några betydande risker för korruption kopplade till verksamheten. I enlighet med ”följ eller förklara”-principen är ett bolag visserligen inte skyldigt att ha en policy om motverkande av korruption, men bolaget måste i så fall förklara varför det har valt att inte ha en sådan policy. Rapporteringen om korruption kan därför bli mindre betungande för ett sådant bolag än för den aktör som bedömer att dess verksamhet är kopplad till väsentliga risker för korruption.

Det finns ett antal internationella riktlinjer och rapporteringsverktyg som kan underlätta i arbetet att upprätta en hållbarhetsrapport. Som exempel kan nämnas de riktlinjer som Global Reporting Initiative (GRI) har utarbetat. GRI är en oberoende, icke-vinstdrivande organisation med syfte att främja bolags rapportering om hållbarhetsfrågor. GRI:s ramverk omfattar organisationens ekonomiska, sociala och miljömässiga påverkan. Ramverket är utformat för att kunna beskriva olika typer av bolag och organisationer, oberoende av storlek, bransch eller geografisk hemvist. Många svenska bolag som idag offentliggör hållbarhetsrapporter upprättar dessa i enlighet med GRI:s riktlinjer. EU-kommissionen kommer att publicera en handledning till hur hållbarhetsrapporteringen kan göras. Handledningen är dock inte obligatorisk att följa.

3.3.3 ANSVAR FÖR HÅLLBARHETSRAPPORTENS UPPRÄTTANDE OCH INNEHÅLL

Lagen innehåller inga särskilda krav på att hållbarhetsrapporten ska undertecknas av styrelseledamöterna. I enlighet med vad som gäller för övriga delar av årsredovisningen är det dock styrelsen som har det yttersta ansvaret för att upprätta hållbarhetsrapporten. Styrelsen har även ansvar för rapportens innehåll.

Bolagets revisor är skyldig att i ett yttrande uttala sig om huruvida företaget har upprättat en hållbarhetsrapport i enlighet med tillämplig lag. Regeringen har lämnat åt självreglerande organ och åt utvecklandet av god revisionssed att närmare fastställa hur ingående denna kontroll bör vara. Lagen föreskriver dock ingen annan skyldighet att kvalitetssäkra hållbarhetsrapporten än vad som nämnts här. Det räcker i detta avseende med att revisorn uttalar sig om att en lagenlig hållbarhetsrapport har eller inte har upprättats; något uttalande om rapportens innehåll behövs alltså inte.

Ett bolag som inte upprättar en lagenlig hållbarhetsrapport ska enligt årsredovisningslagen anses ha brustit i sin skyldighet att upprätta en fullständig förvaltningsberättelse. Detta gäller oavsett om rapporten ingår i förvaltningsberättelsen eller har upprättats som en separat rapport. Enligt 8 kap. 12 § årsredovisningslagen riskerar styrelseledamöterna och vd:n att solidariskt med bolaget svara för de förpliktelser som uppkommer för bolaget, om en kopia av årsredovisningen och revisionsberättelsen inte har skickats in till Bolagsverket inom 15 månader efter räkenskapsårets utgång (se närmare i avsnitt 11.6 nedan). Om skadan beror

6. SWD(2013) 128 Arbetsdokument från Kommissionens avdelningar, sammanfattning av konsekvensbedömningen, följedokument till COM(2013)

7. Se Svenskt Näringslivs remissvar till Ds 2014:45

8. Demoskops rapport finns att läsa här

på en styrelseledamots uppsåt eller oaktsamhet vid fullgörandet av sitt uppdrag, ska styrelseledamoten gentemot bolaget ersätta skadan (läs mer i avsnitt 11.2).

Slutligen bör det uppmärksammas att styrelseledamöter också kan riskera ansvar gentemot tredje man (till exempel enskilda aktieägare, fordringsägare och avtalsparter), även om detta ansvar är mer begränsat än deras ansvar gentemot bolaget. Exempelvis kan en avtalspart till bolaget ha agerat på felaktig information i hållbarhetsrapporten, vilket därmed medfört att avtalsparten har lidit skada. Se närmare om styrelsens skadeståndsansvar gentemot tredje man i avsnitt 11.3. För praktiska tips om hur styrelsen kan arbeta med frågor som rör hållbarhet se mer i kapitel 4.

3.4 MÅNGFALDSPOLICY

3.4.1 VEM ÄR SKYLDIG ATT UPPRÄTTA EN MÅNGFALDSPOLICY?

De nya reglerna innehåller även krav på att större noterade aktiebolag ska vara skyldiga att upprätta en mångfaldspolicy. Denna skyldighet gäller för noterade bolag som omfattas av de krav som gäller för hållbarhetsrapportering, nämligen att bolaget uppfyller mer än ett av följande villkor:

- 1) Medelantalet anställda har under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren varit mer än 250.
- 2) Balansomslutningen har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren varit mer än 175 miljoner kronor.
- 3) Nettoomsättningen har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren varit mer än 350 miljoner kronor.

Rapporteringskyldigheten gäller inte aktiebolag som endast har andra överlåtbara värdepapper än aktier upptagna till handel på en reglerad marknad, förutsatt att bolagets aktier inte handlas på en handelsplattform.

Regeringen har uppskattat att cirka 50 svenska bolag omfattas av skyldigheten.⁶

3.4.2 VAD INNEBÄR RAPPORTERINGSSKYLDIGHETEN?

Mångfaldspolicyn ska finnas med i bolagets bolagsstyrningsrapport och ska innehålla en beskrivning av den mångfaldspolicy som tillämpas för bolagets styrelse, målet med policyn, hur policyn har tillämpats under räkenskapsåret och resultatet av den. Enligt Kodens ska ett bolag som är skyldigt att upprätta en mångfaldspolicy redogöra för hur bolaget har tillämpat mångfaldspolicyn. Redogörelsen ska tas in i valberedningens motiverade yttrande.

Ett bolag som omfattas av de ovannämnda rekvisiten kan välja att inte tillämpa någon mångfaldspolicy. I det fallet är bolaget skyldigt att i bolagsstyrningsrapporten ange skälen för det.

Enligt departementspromemorian Bolagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy (Ds 2014:45) har de administrativa kostnaderna för rapportering av mångfaldspolicyn uppskattats till cirka 8 000 kronor. Ingen remissinstans har invänt mot denna bedömning.

3.4.3 ANSVAR FÖR MÅNGFALDSPOLICYNS UPPRÄTTANDE OCH INNEHÅLL

I enlighet med vad som gäller för övriga delar av årsredovisningen är det styrelsen som har det yttersta ansvaret för att upprätta en mångfaldspolicy. Styrelsen har även ansvar för policyns innehåll.

6. Proposition 2015/16:193, Företagens rapportering om hållbarhet och mångfaldspolicy, s. 59.

Bolagets revisor är skyldig att i ett yttrande uttala sig om huruvida bolaget har upprättat en mångfaldspolicy i enlighet med tillämplig lag. I enlighet med vad som gäller för hållbarhetsrapporten behöver revisorn inte uttala sig om mångfaldspolicyns kvalitet.

Ett bolag som inte upprättar en lagenlig mångfaldspolicy ska anses ha brustit i sin skyldighet att upprätta en fullständig förvaltningsberättelse enligt årsredovisningslagen. Enligt 8 kap. 12 § årsredovisningslagen riskerar styrelseledamöterna och vd:n att solidariskt med bolaget svara för de förpliktelser som uppkommer för bolaget, om en kopia av årsredovisningen och revisionsberättelsen inte har skickats in till Bolagsverket inom 15 månader efter räkenskapsårets utgång (se närmare i avsnitt 11.6). Om skadan beror på en styrelseledamots uppsåt eller oaktsamhet vid fullgörandet av sitt uppdrag, ska styrelseledamoten gentemot bolaget ersätta skadan (se närmare i avsnitt 11.2).



Andra avsnittet

Ett professionellt
styrelsearbete som
är bäst i klassen

4. STYRELSENS ANSVAR ATT UTVECKLA LÅNGSIKTIGT AKTIEÄGARVÄRDE

Författare:
Kia Orback Petterson

SAMMANFATTNING

- Till styrelsens huvuduppgifter hör tillsättning och entledigande av verkställande ledning, att ansvara för en affärsstrategisk styrning, att se till att bolaget tar sitt samhällsansvar, uppföljning och kontroll samt att lämna information till ägare och omvärld.
- Styrelsen har ett tydligt ansvar för att blicka framåt och att besluta om bolagets strategi för framtiden – den strategiska agendan.
- För att sätta den strategiska agendan måste styrelsen föra en dialog med bolagsledningen. Beroende på bolagets mognadsfas och hur rustad ledningen är för att driva det strategiska arbetet beslutar styrelsen om processen.
- Det finns ett stort informationsflöde med ett stort antal trender och tendenser som styrelsen måste förhålla sig till och omvärldsanalysen bör ligga högst upp på styrelsens strategiska agenda.
- Behovet av transparens och en hållbarhetsstyrning som tål att granskas ökar för alla bolag. På senare tid har det tillkommit nya krav på hållbarhetsrapportering – inte bara lagkrav, utan även media och företagets intressenter granskar bolagen, vilket ställer ökade krav på att företagsorganisationen byggs upp för ett hållbart företagande.

4.1 INLEDNING

Styrelsens uppgifter och ansvarsområden är omfattande. I StyrelseAkademiens Vägledning till god styrelsesed framgår att det hör till styrelsens huvuduppgifter att tillsätta och avsätta verkställande ledning, att ansvara för en affärsstrategisk styrning, att se till att bolaget tar sitt samhällsansvar, uppföljning och kontroll samt att lämna information till ägare och omvärld.

“Styrelsen ansvarar för att bolaget uppträder gentemot det omgivande samhället på ett sätt som säkerställer dess långsiktigt hållbara värdeskapande förmåga.”

– StyrelseAkademiens Vägledning till god styrelsesed

4.2 AFFÄRSSTRATEGISK STYRNING

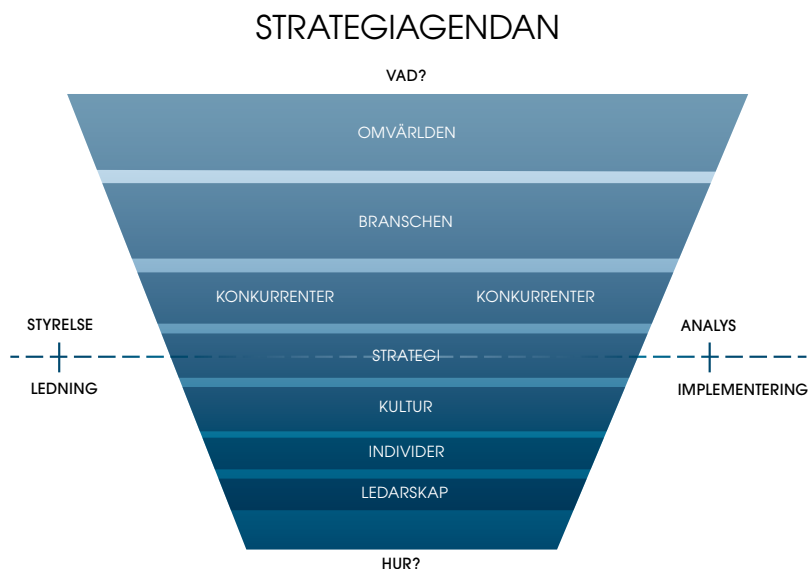
Styrelsen har idag ett uttalat ansvar för bolagets långsiktiga affärer för att utveckla aktieägarvärde över tid. Tidigare ansågs styrelsens främsta ansvar vara att säkerställa den finansiella rapporteringen samt att tillsätta och avsätta en vd. Idag är det ett krav att styrelsen även har ett ansvar att blicka framåt och att värdera och bedöma det man ser genom vindrutan och inte bara ha fokus i backspegeln. I vissa bolag har det sedan länge varit naturligt att ge den strategiska agendan mycket tid och utrymme i styrelserummet, men det är fortfarande idag långt ifrån en självklarhet i alla bolag.

Modernt styrelsearbete är en relativt ny kompetens och det går inte att hitta ett enkelt svar på hur den strategiska agendan ska hanteras av styrelsen. Förklaringen är att det inte finns ett rätt sätt att jobba med strategiska frågor, utan det måste göras utifrån varje bolags unika förutsättningar. Det strategiska arbetet behöver med andra ord vara situationsanpassat.

4.3 STRATEGISKA AGENDAN

Ett bra sätt att närma sig den strategiska agendan är att styrelsen tillsammans med ledningen diskuterar vilka förutsättningar som i dagsläget finns för det aktuella bolaget. Erfarenhet,

tradition, bolagets mognadsfas och hur rustad ledningen är, är några viktiga faktorer. Men även en aktuell händelse, som ett förvärv eller ägarskifte, kan betyda att styrelsen behöver utvärdera och kanske omvärdera hur man ska arbeta med bolagets strategiska utveckling. Genom att utgå från "Den strategiska tratten" (se modell nedan) kan olika frågor belysas och diskussionen landa i en strategisk agenda som passar bolaget i dess aktuella situation.



Modellen är ett sätt att tänka kring hur strategiska frågor kan sorteras. Den streckade horisontella linjen är rörlig och ska anpassas till hur läget ser ut i ditt bolag. Ibland måste styrelsen jobba högre upp i tratten, till exempel kring bransch och omvärld. Ibland behöver styrelsen jobba längre ned i tratten, kanske ända ned på individnivå. Vilka områden – vilka frågor – ska styrelsen delta i? Vilka delstrategier ska ingå? Vilka frågor ska beslutas av styrelsen? Och hur fungerar kommunikationen mellan styrelse och ledning?

Bolaget behöver även göra en plan för styrelsens agenda över året som helhet – när under styrelseåret dyker olika frågor upp? Omvärlden förändras hela tiden och i allt fler bolag måste de strategiska frågorna tas upp till diskussion på i princip varje styrelsemöte. Vad som passar bolaget i den aktuella situationen är en fråga för styrelsen som helhet. Det är sedan styrelseordförandens roll att säkerställa att styrelseagendan speglar detta behov.

4.4 OMVÄRLDSANALYSEN BÖR LIGGA HÖGST UPP PÅ STYRELSENS STRATEGISKA AGENDA

Vad händer där ute och hur ser omvärlden på oss? Hinner styrelsen i tillräcklig omfattning med att spana och bevaka det som händer utanför bolaget? Det handlar om trender och tendenser, de stora skeendena såväl som mer smala specifika faktorer som gäller just för det enskilda bolagets bransch. Nya affärsmodeller uppkommer genom teknikutvecklingen och kunder och konsumenter ställer nya krav. Nya krav kommer även från andra intressenter. Alla våra affärsrelationer med partners, leverantörer, banker och finansiärer måste underhållas och utvecklas för att de ska vara långsiktigt hållbara. Hur vet vi hur det står till?

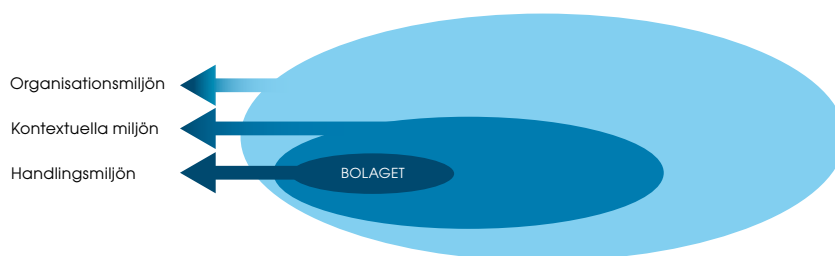
För att mäta med att värdera och sortera intrycken kan en omvärldsanalys vara ett värdefullt verktyg som underlättar en bra diskussion i styrelsen. Analysen kan beställas och göras av specialiserade konsulter eller så kan styrelsen ta sig an uppgiften själva, i dialog med ledningen. Åtminstone i ett första steg.

En modell som är enkel sorterar information som påverkar bolaget på tre nivåer: den kontextuella miljön, handlingsmiljön och den miljö bolaget rör över själva, organisationsmiljön. Dessa tre miljöer kan översättas till omvärld, närvärld och invärld. Det som sker i omvärlden är ofta svårare att påverka, medan det som sker i bolagets närvärld ofta går att påverka, exempelvis politiskt genom branschorganisationer. Ju närmare den egna organisation informationen är, desto större möjlighet att påverka informationen i önskad riktning.

Det är viktigt att ha i åtanke att bolag hela tiden bevakas av sin omvärld och sina intressenter. Därför är det viktigt att utvärdera vilka partner/ambassadörer bolaget samarbetar med i olika sammanhang. Dagens användning av internet och sociala medier gör att uppgifter sprids väldigt snabbt. Hur relationer med intressenter och samarbetspartner ser ut, spelar därför stor roll för hur omvärlden ser på bolaget.

Källa: Kia Orback Pettersson

HUR GÖR VI? - kom överens om kartan



Vad ser vi händer där ute, globala trender, ekonomisk utveckling, politiska val, samhällsutvecklingen som på sikt kan komma att påverka oss?

Vad ser vi händer i den miljön, i den arenan vi verkar på, i vår bransch, hos våra kollegor & konkurrenter, inom politiken, lagar & regler, konkurrenter och deras erbjudande?

Vad händer där ute som påverkar oss direkt, ex. utvecklingen hos våra kunder, hur ser omvärlden på oss, behov & efterfrågan hos både kunder och prospekter?

Förslagsvis kan styrelseledamöterna förbereda sig för en omvärldsanalys genom att lista ett antal trender eller skeenden som påverkar bolaget. Listan diskuteras sedan i styrelserummet. När styrelsemötet är igång gäller det att presentera alla förslag och att värdera dessa utifrån relevans och att sortera in dem i respektive miljö: den kontextuella miljön, handlingsmiljön och organisationsmiljön. Arbetet resulterar i en tydlig och gemensam bild av vilka förutsättningar som gäller, vilken position bolaget befinner sig i och hur man kan navigera utifrån dessa. När detta är gjort är det första, och kanske viktigaste, steget i strategiarbetet avklarat: omvärldsanalysen. Med denna kunskap kan bolaget formulera en strategi som på bästa sätt tar tillvara de möjligheter bolaget har.

4.5 HUR ORGANISATIONEN BYGGS UPP FÖR ETT HÅLLBART FÖRETAGANDE

Modernt företagande innefattar ökad transparens och en styrning som tål granskning. Enligt nya regler om hållbarhetsrapportering måste vissa större bolag varje år upprätta en särskild hållbarhetsrapport. Se mer om hållbarhetsrapportering i kapitel 3. Förutom legala krav på rapportering så granskar media bolagen, till exempel hur de stora modeföretagen producerar sina kläder och hur förhållandena ser ut i fabriker där detta sker. Detsamma gäller andra branscher såsom elektronik-, gruv- och livsmedelsbranschen med flera. Även olika intresseorganisationer är aktiva i granskningen och kan generera negativ publicitet som är svår att hantera om inte bolaget aktivt har byggt upp en organisation för hållbart företagande och arbetat med förebyggande åtgärder. För information om kriskommunikation, se även kapitel 9.

Case – Stora Enso

En grävande journalist upptäckte att barn på soptippar i Indien samlade skräp i form av kartonger för transport till pappersfabriker. Det framkom att Stora Enso var en av inköparna och att företaget hade haft vetskap om att det förekom barnarbete. Det efterföljande mediadrevet resulterade i att vd:n fick lämna sitt uppdrag.

Case – Lego

Greenpeace publicerade filmer på Youtube där organisationen ifrågasatte Legos samarbete med Shell. Med en dramatisk film där ett legolandskap med isbjörnar och oljeplattformar dränktes i olja, kunde Greenpeace enkelt visa en eventuell framtida miljökatastrof i Arktis. I början valde Legos styrelse att ignorera Greenpeace-filmen, men när flera filmer på samma tema publicerades, med ökad negativ publicitet och opinion som följd, valde styrelsen till slut att agera och avslutade sitt partnerskap med Shell.

Är det nödvändigt att integrera hållbarhet? Ska hållbara affärer vara utgångspunkt i ett bolags strategi och organisation? Svaret på båda frågorna är ett entydigt ”Ja”. Inte bara i Sverige, där vi har lång tradition kring många av de områden som ingår i begreppet hållbart företagande, utan även internationellt talar man idag om ”Good Business”, ”Responsible Business” eller ”Sustainable Business”, som en förutsättning för att långsiktigt kunna överleva och kunna leverera värde till sina aktieägare.

Företagens samhällsansvar (av engelskans Corporate Social Responsibility, CSR) är alltså idén att bolag ska ta ansvar för hur de påverkar samhället, ur såväl ett ekonomiskt, miljömässigt som socialt perspektiv.

Begreppet hållbarhet används dock allt oftare för att dels tydliggöra vad man menar, dels för att understryka att det krävs ekonomiskt ansvarstagande (som är en del av hållbarhet men inte CSR) för att bolagets samhällsansvar ska vara långsiktigt och integrerat i affärsmodellen. Det finns många definitioner, och bolag som inte har definierat vad de menar med hållbara affärer, riskerar att missförstås och i värsta fall inte leverera enligt marknadens förväntningar.



Som illustrationen ovan visar förekommer det förvillande många uttryck och definitioner som alla visar olika perspektiv på hållbarhet. För att kunna vara tydlig och transparent kring hållbarhet är det ett bra råd att välja någon av de etablerade definitioner som finns kring hållbarhet, och att inte uppfinna egna. Global Compact, FN:s 17 globala utvecklingsmål, har fått både stor spridning och blivit etablerade som bra referenser för hur bolag kan definiera hållbara affärer.

Ett av skälen till att hållbarhet snabbt blivit en så etablerad del av den strategiska agendan är att hållbarhet idag i allt högre grad anses bidra till ökad lönsamhet. Hållbart företagande anses minska slöseriet med mänskliga, fysiska och ekonomiska resurser och bidrar till att optimera bolagets resurser.

Man kan koppla detta resonemang till en väl etablerad modell som R. Edward Freeman manifesterade i sin intressentmodell (Stakeholder Theory) som än idag ligger till grund för högre ekonomistudier över hela världen. Herbert Simon vidareutvecklade modellen. För detta fick han redan på 1950-talet Sveriges Riksbanks pris i ekonomisk vetenskap, till Alfred Nobels minne. Milton Friedman tog arbetet vidare och 1970 slog han fast att "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits".



Genom att föra bolagets affärsmodell genom hållbarhetskjulet, för att "trycktesta" den utifrån sju hållbarhetsperspektiv, säkerställs en långsiktigt hållbar affärsmodell, en strategi för hållbara affärer. Ägarenheten för statens företagsportfölj lanserade tidigt detta synsätt för att konkretisera de krav Näringsdepartementet ställde på bolagens styrelser när det gällde att hållbarhetssäkra strategiarbetet i respektive bolag.

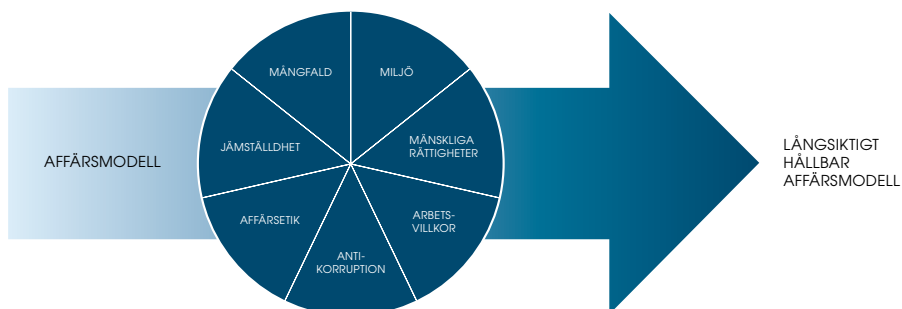
Styrelsen är ansvarig för att definiera och fastställa hållbarhetsmålen och strategin.

Målen ska vara:

- Få och övergripande.
- Relevanta för bolagets affärsverksamhet.
- Möjliga att följa upp.
- Tydliga och enkla att kommunicera.

Hållbart företagande
– en självklar del av
affärsstrategin

ANALYS AV RISKER OCH AFFÄRSPOTENTIAL



Svårare än så behöver det inte vara att arbeta in en hållbar strategi i bolagets affärsmodell. När bolaget sedan tar fram en affärsplan ska givetvis hållbarhetsmålen ingå tillsammans med bolagets övriga mål och nyckeltal.



5. ATT SKYDDA BOLAGETS TILLGÅNGAR

SAMMANFATTNING

- Det är en fördel att ingå avtal (inklusive tillägg och ändringar av ett avtal) skriftligen. Då undviker bolaget bevisvårigheter om avtalet senare skulle bli föremål för tvist.
- Det är lämpligt att införa rutiner för hur avtal ska ingås.
- Immateriella tillgångar tillhör ofta bolagets mest värdefulla tillgångar. Det är viktigt att redan i ett tidigt skede utarbeta en strategi för att hantera och skydda sina immateriella rättigheter, till exempel vid eventuella expansionsplaner överväga vilka immateriella tillgångar som bolaget kan behöva skydda på de marknader där bolaget vill etablera sig.
- Frågor med arbetsrättslig anknytning är vanligt förekommande hos bolag, inte minst vid avtal som rör anställningar. Anställningsavtal bör bland annat reglera pensionsförmåner, eventuell bonus och incitamentsprogram. Andra viktiga frågor är sekretess och rätten till immateriella rättigheter som utvecklats av anställda, lojalitet och konkurrensåtaganden. Det är viktigt att alltid upprätta anställningsavtal vid anställning.
- Idag, finns det stora värden i den information som företag lagrar. Cyberattacker blir allt vanligare, och över 60 procent av de bolag som drabbas av cyberattacker betecknas som små och medelstora företag. Styrelsen borde därav bland annat ställa sig frågan om bolaget är förberett på en cyberattack, hur en attack ska hanteras och vilka konsekvenserna kan bli.

5.1 AVTAL

Praktiskt taget allt ett bolag företar sig och vill åstadkomma innefattar på ett eller annat sätt avtal. Det kan röra sig om tillgångar som ska förvärvas, en produkt som ska marknadsföras, teknisk ”know-how” som ska licensieras eller en person som ska anställas. Det är mycket att tänka på när avtal ska ingås.

För de allra flesta typer av avtal finns inget krav på skriftlighet. Muntliga avtal är bindande, men kan bli mycket svåra att bevisa innebörden av. Den part som påstår något måste kunna bevisa detta. Av den anledningen är ett kort och enkelt avtal mycket bättre än inget avtal alls. Om det inte är möjligt att få till ett skriftligt avtal är det en god idé att skriva ner vad ni har kommit överens om och sedan skicka detta till motparten. Be motparten att bekräfta eller att återkomma om något är oklart. Det kan även hända att två parter ingår ett skriftligt avtal och därefter muntligen kommer överens om ett eller flera tillägg eller ändringar. Även denna typ av tillägg och ändringar bör dokumenteras. Det är även viktigt att tänka på att avtal ofta innehåller bestämmelser om att ändringar och tillägg endast kan göras på ett i avtalet bestämt sätt.

Även om de flesta avtalsförhållanden inte leder till tvister kan det vara en god idé att som representant för ett bolag tänka igenom hur avtal och eventuella tillägg och ändringar till dessa avtal ska hanteras och dokumenteras. Ett muntligt avtal är förvisso lika giltigt som ett skriftligt, men är mycket svårare att bevisa. Därför är det en god idé att bolaget inför rutiner för hur avtal ska ingås och att avtal med mer väsentlig inverkan på bolaget och dess verksamhet ingås skriftligen, så att man i möjligaste mån kan undvika kostsamma tvister. Avtal som är av stor betydelse för bolaget ska normalt sett godkännas av styrelsen.

5.2 IMMATERIELLA RÄTTIGHETER

Immateriella rättigheter utgör ofta, jämte humankapitalet, bolagets viktigaste och mest värdefulla tillgångar. Därför finns ett stort behov av att skydda dessa tillgångar så att bolaget kan utnyttja dem på bästa sätt. Det är även viktigt att ha kännedom om andra aktörers rättigheter för att undvika eventuella intrång.

5.2.1 VARUMÄRKE

En immateriell tillgång är till exempel bolagets varumärke. Ett varumärke kan bestå av ord, figurer, slogans, bokstäver/siffror, personnamn eller så kallade "ljudmärken". För att klassas som ett varumärke som bolaget kan få ensamrätt till, och därmed skydda mot intrång, krävs bland annat att det aktuella varumärket har särskiljningsförmåga. Varumärket får till exempel inte beskriva varan eller vara möjligt att förväxla med ett annat varumärke.

Ett bolag kan få ensamrätt till ett varumärke antingen genom registrering eller inarbetning. För att ett varumärke ska anses inarbetat måste varumärket vara känt i en vid krets. Ett vanligt sätt att försöka styrka ett varumärkes särskiljningsförmåga är att låta flera undersökningsföretag göra marknadsundersökningar. Det säkraste sättet att skydda ett varumärke är emellertid registrering eftersom det kan vara svårt att förutse om varumärket i framtiden kommer att klassificeras som inarbetat. Ett varumärke kan registreras för skydd i Sverige (PRV), inom EU (EUIPO) eller i ett eller flera andra länder utanför EU (WIPO).

5.2.2 PATENT

Patent är en ensamrätt att utnyttja en uppfinning, vilket innebär att ingen annan får tillverka, sälja eller importera den utan att patentägaren ger sitt tillstånd. Ett patent kan som huvudregel upprätthållas i 20 år. En förutsättning för att erhålla patent är att uppfinningen är absolut ny i förhållande till tidigare känd teknik. Det är därför av största vikt att exempelvis bolag som bedriver produktutveckling tecknar tillräckligt omfattande sekretessavtal med anställda och samarbetspartners samt vidtar andra lämpliga åtgärder för att hålla uppfinningar hemliga till dess att patentansökan lämnats in.

Det finns både för- och nackdelar med att skydda sin uppfinning genom patent. En fördel är givetvis att bolaget kan vidta rättsliga åtgärder mot aktörer som gör patentintrång. Att registrera sin uppfinning innebär dock en exponering av sin immateriella tillgång eftersom registreringen utgör en allmän handling. Det finns därför en risk för att konkurrenter kan tillverka piratkopior eller förbättra patentet, vilket i sin tur eventuellt skulle kunna bli patenterbart. Styrelsen bör därför upprätta en strategi för hur bolaget ska agera vid patentintrång samt att även se till att bolaget har nödvändiga resurser för att kunna försvara patent.

Till gruppen immateriella rättigheter hör även till exempel upphovsrätt, mönsterskydd och domäner.

Stora värden kan gå förlorade om ett bolag drabbas av intrång i sina immateriella tillgångar. Det är därför viktigt att bolaget redan tidigt tänker på hur de aktivt kan utarbeta en strategi för att hantera och skydda dessa. En god idé kan vara att redan tidigt fundera på eventuella framtida expansionsplaner och vilka immateriella tillgångar som bolaget kan behöva skydda på de marknader där företaget överväger att etablera sig.

5.3 HUMANKAPITALET

Frågor med arbetsrättslig anknytning är vanligt förekommande i bolagets verksamhet, inte minst vid ingående av avtal som rör anställning. Det kan handla om anställningsavtal med ledande befattningshavare, andra avtal med anställda eller avtal med enskilda uppdragstagare. Anställningsavtalen bör bland annat reglera lön, pensionsförmåner, eventuell bonus, incitamentsprogram eller andra former för belöning av anställda. Andra viktiga frågor är sekretess, rätten till immateriella rättigheter som utvecklats av anställda, lojalitet, tystnadsplikt, värvningsförbud och andra konkurrensåtgärdanden. Det är viktigt att alltid upprätta ett anställningsavtal vid anställning.

Ett bolag kan även tvingas hantera uppsägningar och frågor i samband med personalnedskrifningar. I dessa situationer måste arbetsgivaren fatta känsliga beslut som kan leda till stora skadestånd, varför det är viktigt att besluten är väl underbyggda och genomtänkta.

Arbetsrättsliga frågor har också stor betydelse vid bolagsövertagelser, omorganisationer och vid andra typer av förändringar i verksamheten. Dessa frågor förbigås ofta, men kan få stora konsekvenser i det enskilda fallet. Exempelvis kan ett kollektivavtal som övergår vid en bolagsövertagelse resultera i avsevärda kostnader för förvärvaren.

5.4 DATASKYDD

I dagens klimat, med ökat fokus på digitalisering och hantering av personuppgifter, är IT-/cybersäkerhet en av de viktigaste frågorna för en styrelse och inte sällan en av de mest kritiska. KPMG genomförde 2016 en global studie bland 1 200 vd:ar, där 20 procent svarade att deras största oro är brister i bolagets förmåga att förhindra och hantera dataintrång. I en annan studie av KPMG menade hälften av bolagens vd:s att de inte är helt förberedda på att hantera en cyberattack. Av de bolag som drabbats av cyberattacker kan över 60 procent betecknas som små och medelstora bolag (SME-företag). En av de vanligaste typerna av dataintrång är cyberattacker med krav på lösensumma. I en sådan attack låser hackaren åtkomsten till bolagets servrar och kräver en lösensumma för att låsa upp serverna. Beloppen är ofta små och i bitcoins, för att bolaget ska betala snabbt och för att det ska vara svårt att spåra. Denna typ av attack är också den vanligaste orsaken till förlust av data.

Frågor om intrångsskydd och cybersäkerhet tas allt oftare upp på styrelsenivå. Frågor som styrelsen bör ställa sig är bland annat om bolaget är förberett på en cyberattack, hur en sådan attack skulle hanteras och vilka konsekvenserna skulle bli, både finansiellt och för mer mjuka värden som ett skadat varumärke.

Case – Verizon krävde rabatt på Yahoo

Verizon krävde en rabatt på en miljard dollar för att gå vidare med köpet av Yahoo efter att det framkommit att Yahoo utsatts för en cyberattack där 500 miljoner e-postkonton stulits från Yahoos nätverk. Betydelsen av kunders och marknadens förtroende för bolaget får aldrig underskattas.

Case – Nasdaq bötfälldes för bristfällig informationssäkerhet och riskhantering

I december 2016 beslutade Finansinspektionen att tilldela Nasdaq Stockholm en anmärkning och en sanktionsavgift om 30 miljoner kronor. Anledningen var att Finansinspektionen fann brister i hur Nasdaq Stockholm hade följt vissa grundläggande krav på en börs. Dels visade det sig att Nasdaq Stockholm hade lagt ut funktioner för informationssäkerhet på sitt amerikanska moderbolag, dels hade Nasdaq Stockholm inte inhämtat den information som behövdes för att kunna ställa krav på tilltänkta leverantörer av säkerhetstjänster. Undersökningen visade också att man inte hade tagit fram tillräckliga beslutsunderlag i sin riskhantering och inte heller tagit hänsyn till lokala förhållanden. Även om Nasdaq Stockholm är ett speciellt fall då bolaget är en börs, är beslutet intressant eftersom det visar att vissa myndigheter tar frågor om cybersäkerhet på stort allvar och att brister kan bli kostsamma.

Dagligen sker attacker mot svenska bolag och frågan kring cybersäkerhet är numera en betydande risk som styrelsen inte kan bortse ifrån. Det är inte längre en fråga om en attack kommer att ske, utan snarare när och i så fall hur väl förberett bolaget är för att hantera

följderna. Det rör sig med andra ord om en verksamhetsrisk som man måste hantera. Tidigare var frågor kring IT-säkerhet något som enbart hanterades av IT-avdelningen. Idag krävs betydligt mer kommunikation, samarbete och förberedelser inom bolaget eftersom riskerna kan påverka såväl försäljning, resultat som aktiekurs. Styrelsen måste därför involveras då det yttersta ansvaret ligger hos dem.

I maj 2018 träder EU:s dataskyddsförordning (GDPR) i kraft, vilket ställer ännu högre krav än tidigare på hur företag hanterar känslig information och i övrigt arbetar med dataskyddsfrågor. I Sverige ersätter denna förordning personuppgiftslagen (PUL), och är från och med den 25 maj 2018 direkt tillämplig som lag i Sverige.

Cyberattacker och andra intrång som röjer, förstör eller på annat sätt påverkar information som innehåller personuppgifter kan leda till stora konsekvenser för bolag, bland annat eftersom dataskyddsförordningen ställer krav på att tillräckliga säkerhetsåtgärder vidtas för att till exempel motverka sådana attacker eller intrång. Att drabbas av ett dataintrång kan därmed innebära en överträdelse av förordningen. Förordningen ställer också krav på att notifiera tillsynsmyndigheten (i Sverige Datainspektionen) vid vissa typer av dataintrång (och i vissa allvarigare fall även enskilda individer) inom vissa tidsramar.

Det finns även ett affärsmässigt intresse för bolag att förhindra att information som innehåller personuppgifter påverkas av cyberattacker. För det första kan informationen som sådan vara av stort kommersiellt värde för bolaget, för det andra kan intressentgrupper och enskilda kunder få en negativ uppfattning av bolaget som inte hanterar intrången korrekt. Vitesbeloppen för dessa intrång förväntas stiga och enligt kraven i dataskyddsförordningen kommer sanktionsavgifterna vid överträdelser av vissa bestämmelser i förordningen att uppgå till maximalt 4 procent av bolagets årliga omsättning. Den största förlusten kan dock tänkas ske när kunder tappar förtroendet för bolaget och dess varumärke på grund av bristande efterlevnad av gällande dataskyddsregler eller hantering av cyberattacker och liknande.

Det finns flera aktörer som kan bistå ledning och styrelse med en så kallad Security Check Up; ett bra första steg i att pröva bolagets förmåga att hantera risker förknippade med IT-säkerhet.

Sedan ett par år tillbaka går det att försäkra sig mot cyberattacker i Sverige. En sådan försäkring erbjuder tillgång till IT-experter, PR-byråer och legala ombud som hjälper till att kvantifiera incidenten, förstå vad som har läckt ut och ger råd om vilka åtgärder bolaget kan vidta för att i möjligaste mån undvika liknande incidenter i framtiden. Försäkringen ger skydd för skadeståndskrav från tredje man, däribland aktieägare, kunder och myndigheter, samt även kostnader för att underrätta drabbade parter. Om ett avbrott i verksamheten uppstår till följd av en cyberincident omfattar försäkringen bolagets förlorade intäkter under denna period. Försäkringen omfattar även lösensumma vid utpressningsförsök från exempelvis en hacker.



6. RISKHANTERING

SAMMANFATTNING

- Bolag bör kontinuerligt genomföra riskanalyser med åtgärdsförslag för att förebygga risker som finns i verksamheten.
- Interna ageranden som mutor, konkurrensstridigt beteende och andra oegentligheter som utförs av personer inom organisationen riskerar att leda till allvarliga skador för företaget.
- När oegentligheter avslöjas uppkommer ofta frågor om styrelsens och ledningens ansvar. Vad kände styrelsen till och vad borde man ha gjort för att förhindra att dessa oegentligheter inträffade? I vissa fall kan straffrättsligt ansvar aktualiseras vid vårdslöshet från styrelsens sida.
- Det är en rekommendation att arbeta med förebyggande åtgärder för dessa frågor, förslagsvis genom att inrätta ett compliance-program.
 - En förutsättning för compliance-programmets genomslag är att ledningen har ett engagemang för compliance-programmet.
 - Compliance-programmet bör grundas i analyser som kartlägger de risker som kan vara aktuella i bolagets verksamhet.
 - De åtgärder som vidtas inom ramen för compliance-programmet bör vara anpassade för verksamheten, till exempel kan bolaget upprätta en företagsspecifik uppförandekod.
 - Berörda personer behöver vara medvetna om och införstådda i programmet, genom utbildning och kommunikation.
 - Bolaget bör kontrollera sina samarbetspartners och genom exempelvis avtal se till att dessa handlar i enlighet med företagets uppförandekod.
 - Compliance-programmet bör följas upp kontinuerligt.

6.1 INLEDNING

Ett företag utsätts för en mängd externa risker som ligger bortom bolagets kontroll. Sådana externa risker kan till exempel vara politiska beslut om skatter, avgifter och andra regleringar som ökar företagets kostnader. Det kan också vara en finanskris som sänker efterfrågan på företagets varor och tjänster.

Förutom dessa externa risker kan bolag även utsättas för risker inifrån den egna organisationen. Mutor, konkurrensstridigt beteende, förskingringar och andra oegentligheter som utförs av personer inom organisationen riskerar att drabba företaget hårt och kan leda till för-

lorade aktieägarvärden. Utsatta företag har fått utstå kritik från aktieägare, media, kunder och andra intressenter med stora värdeförluster som följd.

Bolag riskerar även sanktioner från myndigheter. Om företaget har en global verksamhet kan sanktionerna komma från såväl svenska som utländska myndigheter. Därutöver har även den "etiska kompassen" blivit allt viktigare, både vad gäller förväntningar och ambitioner inom det egna företaget, men även från externa intressenter.

"Redovisningsskandaler" används oftast för att beteckna att ett bolag genom årsredovisningar eller andra ekonomiska rapporter har vilselett sina aktieägare, kunder, leverantörer eller allmänheten om sitt ekonomiska resultat eller ställning. Möjligen kan man till redovisningsskandaler också hänföra bedrägerier där medarbetare eller andra personer berikat sig på företagets bekostnad, genom att på olika sätt manipulera bokföringen.

Det finns också andra typer av oegentligheter som kan vara besvärande för ett bolag. Till exempel ett noterat bolag som inte lämnar rättvisande information till marknaden⁹, företag som använder sig av andra företags immateriella rättigheter, utger oskäligen ersättningar till enskilda ägare eller förekommer i utredningar avseende givande eller tagande av muta eller konkurrensbegränsande samarbeten.

En av de mest kända skandalerna i modern tid är Enron-skandalen, som fick både Enron och dess revisionsbolag Arthur Andersen på fall, och även resulterade i att flera befattningshavare dömdes till fängelsestraff. Skandaler behöver inte ha fullt så långtgående effekter. Även "mindre skandaler" kan få kännbara konsekvenser, som ett skadat förtroende och förlorade kunder.

En gemensam nämnare för uppdagade oegentligheter med tillhörande skandaler är frågor om styrelsens och företagsledningens ansvar: Vad kände styrelsen till? Vad borde man ha känt till? Vad har styrelsen gjort för att förhindra att sådana oegentligheter inträffar?

I detta avsnitt behandlas vilka förebyggande åtgärder ett bolag kan vidta i form av tydliga riktlinjer och anvisningar för att minska risken för denna typ av oegentligheter. Vidare behandlas hur styrelsen och ledningen kan agera för att begränsa skadeverkningarna om oegentligheter ändå skulle uppkomma och företaget blir föremål för utredning.

6.2 RISKHANTERING

Intern kontroll är en process som påverkas av styrelsen, ledningen och annan personal och som utformats för att ge en rimlig försäkran om att bolagets mål uppnås inom följande områden:

- Ändamålsenlig och effektiv verksamhet utan resursslöseri.
- Tillförlitlig finansiell rapportering.
- Efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar.

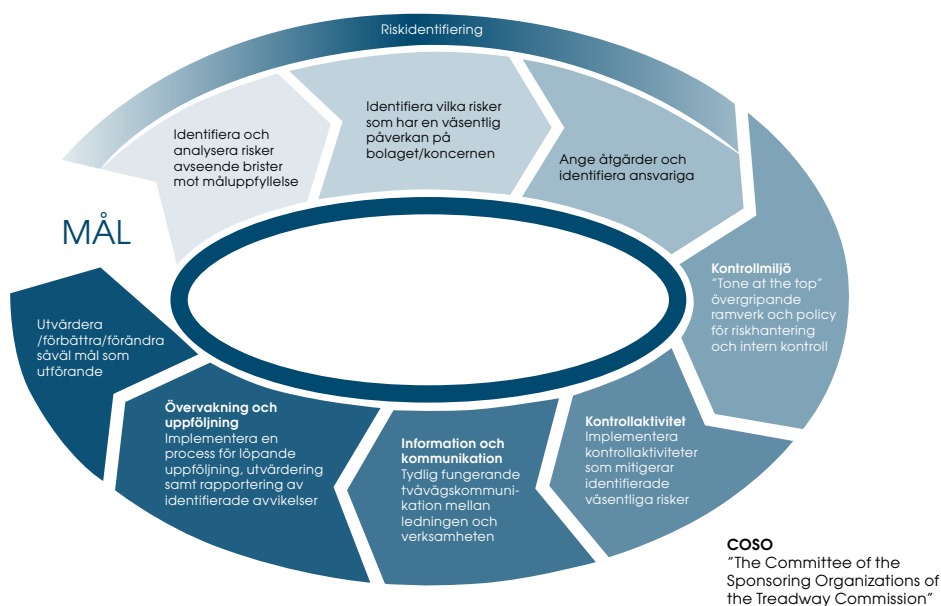
Intern kontroll åstadkommer detta genom att olika typer av risker hanteras (elimineras, minskas, bevakas eller försäkras). Detta kräver att verksamheten på ett tillförlitligt sätt kan identifiera sina risker och på bästa sätt utforma effektiva kontroller i verksamhetens olika processer.

Många av de oegentligheter som förekommer i näringsliv och i annan verksamhet beror ofta på brister i den interna kontrollen. Detta gäller även rena misslyckanden i affärsverksamheten med stora förluster eller konkurs som följd. Med en väl utformad intern kontroll hade många av dessa händelser inte behövt inträffa.

⁹ Se vidare i avsnitt 1.1.3.3 s. 10.

Den mest vedertagna modellen för att beskriva intern kontroll är Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions (COSO) ramverk. Organisationer kan både bygga och jämföra sitt interna kontrollsystem utifrån detta ramverk.

Enligt COSO-modellen består intern styrning och kontroll av fem sinsemellan beroende komponenter: kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information & kommunikation samt övervakning, uppföljning och utvärdering. Dessa komponenter kopplar direkt mot de tre övergripande målen för verksamheten som nämnts och alla komponenterna är relevanta för varje målkategori. Se illustrationen nedan av COSO:s ramverk.



Om man betraktar en enskild kategori – till exempel effektiviteten och produktiviteten i verksamheten – måste alla fem komponenterna vara närvarande och fungera effektivt för att man ska kunna dra slutsatsen att den interna styrningen och kontrollen över verksamheten är effektiv.

Om man ska nämna någon specifik komponent som har extra stor betydelse för hur god intern kontroll uppnås så är det kontrollmiljön. Det är kontrollmiljön som anger tonen i en organisation och påverkar kontrollmedvetenheten hos medarbetarna. Denna är grunden för alla andra komponenter för intern styrning och kontroll.

Faktorer inom kontrollmiljön innefattar integritet, etiska värden, kompetensen hos medarbetarna i organisationen, ledningens filosofi och ledarstil, det sätt på vilket ledningen fördelar ansvar och befogenheter, hur ledningen organiserar och utvecklar medarbetare samt den uppmärksamhet och vägledning som styrelsen ger, vanligtvis i form av en policy.

En bra intern kontroll kan inte existera utan intern god förståelse för de risker som är förknippade med verksamheten. Därför bör särskilt fokus läggas på att genomföra återkommande, helst årliga riskanalyser.

Riskanalys och riskhantering är i första hand en fråga för den operativa ledningen och verksamheten att genomföra och ansvara för. Detta fräntar dock aldrig styrelsen ansvaret att hålla sig informerade om detta arbete. Ofta deltar styrelsen på något sätt i arbetet med riskanalys.

Varje organisation möter många olika risker av extern och intern karaktär som måste värderas. En förutsättning för riskbedömningen är att kända mål finns knutna till olika nivåer som är internt konsistenta.

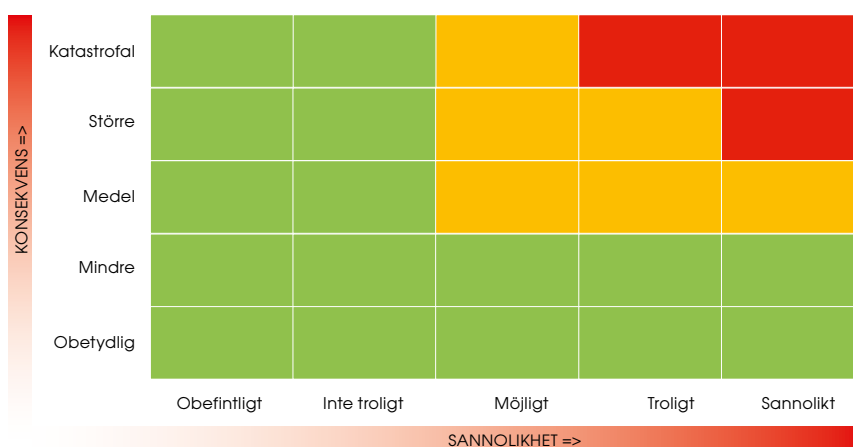
Riskbedömningen är identifieringen och analysen av relevanta risker för att uppnå satta mål inom beslutad tidsram och utgör basen för att bestämma hur riskerna ska hanteras. Eftersom ekonomiska, branschmässiga, regleringsspecifika och verksamhetsmässiga villkor förändras över tid, behövs mekanismer för att identifiera och hantera de särskilda risker som är förknippade med förändringar.

Risk kan kvantifieras genom att bedöma sannolikheten att något oönskat inträffar multiplicerat med bedömd konsekvens av inträffad oönskad händelse.

En bra riskanalys kan sammanfattas i följande steg:

1. Säkerställ kunskap om organisationens mål. Med otydliga eller okända mål kan riskanalysen få låg verkansgrad, vilket väsentligt kan öka risken för kostsamma ekonomiska skador.
2. Identifiera vilka risker som finns för att organisationen inte når sina mål eller att målen försenas (=bruttonrisk). Detta arbete ska utföras för bolagets kärnprocesser.
3. Bedöm effekten av att risken inträffar (sannolikhet * konsekvens).
4. Identifiera och utvärdera existerande kontroller för att bedöma kvarvarande risk (=nettorisk).
5. Upprätta åtgärdsplan (inför eller justera kontroller) för att begränsa de nettorisker som man bedömer ligger för högt, trots implementerad kontroll.
6. Följ upp vidtagna åtgärder/kontrollers effektivitet.

Ett verktyg som ofta används i riskanalysen är en riskmatris där riskdata läggs in:



Efter att brutto- och nettorisker har identifierats behöver verksamheten fatta beslut om vilka aktuella risknivåer som kan accepteras eller om motverkande kontroller behöver stärkas.

Verksamheten bör löpande utvärdera effektiviteten i kontrollerna.

6.3 CORPORATE COMPLIANCE

6.3.1 INLEDNING

Det engelska begreppet corporate compliance (i kortform compliance) kan översättas till regel efterlevnad. Compliance är en del av det interna kontrollsystem som huvudsakligen syftar till att säkerställa att företag följer lagar och regler, nationella och internationella branschregler samt interna koder och riktlinjer. Compliance bidrar till ett hållbart företa-

gande som är en viktig del i att säkerställa och säkerställer långsiktighet och kvalitet samt medverkar till att behålla och stärka varumärket. På längre sikt bidrar compliance-arbetet till ökad avkastning till företagens investerare.

Corporate compliance innefattar alltså ett flertal delområden som styrelser behöver ha god kännedom om för att kunna motverka olika typer av ingripanden från tillsynsmyndigheter. Bland dessa delområden kan nämnas antikorruption, integritetsrätt och konkurrensrätt. Dessa områden berörs kortfattat nedan.

6.3.2 ANTIKORRUPTION

Ett viktigt syfte med ett förebyggande antikorrupsionsarbete är att undvika att oegentligheter uppstår, vilket kan innebära straffrättsligt ansvar i form av böter eller fängelse för anställda och ledning. Ett aktivt förebyggande arbete syftar till att förhindra att anställda låter sig påverkas att agera till nackdel för företaget genom att ta emot eller ge otillåtna förmåner. Ett aktivt compliance-arbete syftar även till att undvika de (ibland mycket stora) värdeförluster som företaget kan lida när en misstänkt överträdelse får stor uppmärksamhet i media.

Det yttersta syftet med antikorrupsionsarbete är att undvika korruptionens skadliga inverkan på samhällslivet i allmänhet och näringslivet i synnerhet.

De svenska straffrättsliga reglerna kring mutbrott finns i brottsbalken. Dessa regler kompletteras bland annat av Näringslivskoden som har fastställts av Institutet Mot Mutor (IMM). I korthet omfattar den svenska lagstiftningen förbud mot tagande av muta, givande av muta, samt även förbud mot handel med inflytande och förbud mot vårdslös finansiering av mutbrott.

När det gäller att ta emot eller ge mutor är kärnan ett förbud mot mottagande, godtagande eller begäran om respektive lämnande, utlovande eller erbjudande om en otillbörlig förmån för utövningen av en anställning eller ett uppdrag. Vad som utgör en otillbörlig förmån varierar mellan olika branscher och sammanhang. I till exempel bank- och försäkringsbranschen finns särskilda skyddsintressen, vilket kräver extra försiktighet och hänsyn. Samma sak gäller för offentlig sektor.

Vad avser förmåner till arbets- eller uppdragstagare i privatägda företag, som inte är inom särskilt integritetskänsliga verksamheter som bank eller försäkring, är en förmån normalt sett tillåten om den är måttfull och lämnas transparent. Förmånen ska alltså vara godkänd av det givande företaget, vara i linje med företagets policy om förmåner samt i övrigt inte anses vara beteendepåverkande. Mer ledning om vad som utgör en otillbörlig förmån kan hämtas i IMM:s Näringslivskod.

Vad gäller handel med inflytande omfattar den en situation då någon lämnar respektive tar emot, utlovar respektive godtar ett löfte om, eller erbjuder respektive begär en otillbörlig förmån, för att påverka ett beslut eller åtgärd vid myndighetsutövning eller en offentlig upphandling. Handel med inflytande omfattar till exempel den situation när en närstående till en beslutsfattare tar emot en muta för att påverka ett beslut.

Vårdslös finansiering av mutbrott avser situationen när någon genom grov oaktsamhet främjar mutbrott. Förbudet gäller till exempel då någon i styrelsen eller ledningen tillhandahåller pengar eller andra tillgångar åt någon som företräder företaget i en viss angelägenhet, till exempel en agent, och genom otillräckliga kontroll- och försiktighetsåtgärder gentemot denne av grov oaktsamhet skapat förutsättningar för att mutbrott kommer till stånd.

Påföljden för brotten ovan är böter eller fängelse i högst två år. Om det är fråga om grovt brott avseende tagande eller givande av muta kan påföljden bli fängelse i upp till sex år. Påföljderna skulle till exempel kunna drabba en styrelseledamot. Brotten kan även leda till företagsbot.

Det ställs alltså höga krav på styrelse och företagsledning att vidta tillräckliga kontroll- och försiktighetsåtgärder för att förhindra uppkomst av korruption i verksamheten.

För att undvika att mutbrottsituationer uppkommer, bör styrelsen säkerställa att företaget arbetar aktivt med compliance-frågor. Vid en situation då formella anklagelser om mutbrott riktas mot personer i styrelsen, eller mot personer på andra positioner inom företaget, bör juridiskt ombud kontaktas.

6.3.3 INTEGRITETS RÄTT

Företags, myndigheters och andra organisationers behov av att kunna inhämta kunskap ur stora informationsmängder ökar ständigt. Samtidigt ökar kraven på behandlingen av personuppgifter, och de ökande kraven ställs i takt med att det kommersiella värdet av personuppgifter ständigt ökar. EU har infört en av världens hårdaste lagstiftningar när det gäller personuppgifter. Att tydligt visa att företaget kan behandla personuppgifter på ett lagligt och transparent sätt och samtidigt värna om exempelvis anställdas och kunders integritet blir en allt viktigare konkurrensfördel. Vidare kan en bristfällig hantering få stora negativa konsekvenser.

Det är styrelsen tillsammans med den vd:n som har det yttersta ansvaret för att företaget behandlar personuppgifter i enlighet med gällande lagstiftning. En bristfällig, felaktig eller otillåten behandling av personuppgifter kan få allvarliga konsekvenser för företaget och leda till skadestånds- och/eller straffansvar. En korrekt hantering kan istället leda till många fördelar.

Rätten till respekt för privatlivet och familjelivet samt rätten till skydd av personuppgifter är så kallade fundamentala rättigheter för alla EU-medborgare. Dessa rättigheter uttrycks i artikel 7 och 8 i EU:s stadga om de grundläggande rättigheterna. Sedan 1995 gäller EU:s dataskyddsdirektiv, som i Sverige har implementerats genom personuppgiftslagen (PUL). Den 25 maj 2018 träder emellertid EU:s dataskyddsförordning (på engelska General Data Protection Regulation eller i dagligt tal GDPR) i kraft. Förordningen ersätter EU:s nuvarande dataskyddsdirektiv samt PUL i Sverige, och gäller som lag direkt i alla EU:s medlemsstater. Dataskyddsförordningen medför en kraftig förstärkning av exempelvis kunders och anställdas rätt till skydd av sina personuppgifter. Förordningen innebär även nya och hårdare krav för företag som behandlar personuppgifter. Detta gäller inte minst eftersom de potentiella sanktionsavgifterna vid överträdelser av vissa bestämmelser i dataskyddsförordningen kan uppgå till 4 procent av företagets omsättning eller 20 miljoner euro för organisationer utan omsättning.¹⁰

6.3.3.1 VAD ÄR PERSONUPPGIFTER?

Personuppgifter är varje upplysning som avser en identifierad eller identifierbar person. Vanliga exempel på personuppgifter är namn, personnummer, telefonnummer, e-postadress och hemadress. Men personuppgiftsbegreppet är betydligt vidare än så och omfattar exempelvis också inköphistorik, intressen, IP-adresser, information om användning av IT-system och annan information som direkt eller indirekt kan hänföras till en fysisk person. Som tumregel bör företag utgå från att all information som på något sätt går att hänföra till en individ är personuppgifter, även om just en enskild uppgift inte utpekar en specifik individ.

Företag behandlar personuppgifter när de vidtar någon typ av åtgärd i fråga om uppgifterna, till exempel att lagra, analysera, överföra eller radera uppgifterna. Som tumregel bör företag utgå från att allt de gör med personuppgifter är en behandling som omfattas av lagstiftningen.

10. En av de i praktiken viktigaste förändringarna med dataskyddsförordningen för svenska företag är att ett idag gällande undantag från de flesta av personuppgiftslagens regler när det gäller personuppgifter i e-post och behandling av personuppgifter i löptext och i ordbehandlings- eller kalkylprogram försvinner. Därmed kommer dessa typer av personuppgiftsbehandlingsomfattas av reglerna i dataskyddsförordningen.

6.3.3.2 GRUNDLÄGGANDE PRINCIPER SOM MÅSTE FÖLJAS

Personuppgiftsrätten vilar på ett antal grundläggande principer som företag måste följa. Alla bolag måste kunna visa att och hur de uppfyller dessa principer, vilket ställer krav på dokumentation.

Laglighet, skälighet och transparens: Personuppgifter får bara behandlas om det är lagligt. Det är endast tillåtet att behandla personuppgifter om det finns en så kallad laglig grund för behandlingen. Personuppgifter får bland annat behandlas om den registrerade har samtyckt till behandlingen. Personuppgifter får också behandlas om det är nödvändigt för att företaget ska kunna fullgöra ett avtal med exempelvis en kund eller en anställd eller för att kunna fullgöra en rättslig skyldighet. Det kan även vara tillåtet att behandla personuppgifter om företagets intresse av att få behandla personuppgifterna väger tyngre än intrånget i den enskildes integritet, vilket innebär att företaget stödjer sig på en så kallad intresseavvägning.

Kravet på transparens innebär bland annat att de vars uppgifter behandlas – de registrerade – har rätt att känna till vilka personuppgifter om dem som behandlas. Företag måste därför se till att informera de registrerade om att deras personuppgifter behandlas och för vilka ändamål, vilka rättigheter de har gentemot företaget med mera. Denna information måste lämnas i samband med att personuppgifterna samlas in från den enskilde.

Transparenskravet innebär också att de registrerade har rätt att på begäran få ett så kallat registerutdrag, det vill säga information om bland annat vilka personuppgifter hänförliga till den registrerade som företaget behandlar.

Ändamålsbegränsning: Personuppgifter får vidare bara behandlas för specifikt angivna ändamål som den registrerade har informerats om. När den registrerade har fått denna information får personuppgifterna inte behandlas för ändamål som är oförenliga med det ursprungligen angivna ändamålet. Exempel är marknadsföring, profilering, kompetensutveckling, fakturering och fullgörande av arbetsrättsliga skyldigheter. Det är inte tillåtet för ett företag att behandla personuppgifter för ändamål som företaget kommer på från tid till annan.

Uppgiftsminimering: Företag får bara behandla de personuppgifter som krävs för att uppfylla det angivna ändamålet. Uppgifterna måste därför vara relevanta och får inte vara fler än nödvändigt. Detta krav innebär ofta en utmaning för företag som vill genomföra omfattande analyser av kunddata – som så kallade big data-analyser. Principen om uppgiftsminimering sätter begränsningar för hur omfattande datamängder som får analyseras.

Korrekthet: Företag måste se till att behandlade personuppgifter är korrekta och aktuella. De registrerade har rätt till att företag agerar mot dem på basis av fakta och inte subjektiva uppfattningar eller information som inte längre gäller.

Lagringsminimering: Företag får inte lagra personuppgifter under längre tid än vad som är nödvändigt för att uppfylla de ändamål för vilka de samlades in. Detta innebär till exempel att företag måste införa processer för att med jämna mellanrum radera uppgifter som inte längre får lagras.

Integritet och konfidentialitet: Företag måste genomföra såväl tekniska som organisatoriska säkerhetsåtgärder för att skydda personuppgifter som behandlas. Kraven i EU:s dataskyddsförordning medför inte bara krav på traditionellt informationssäkerhetsarbete utan innebär också att IT-systemen från början måste designas för att se till att principerna ovan uppfylls. När dataskyddsförordningen träder i kraft under 2018 innebär det dessutom att företag måste rapportera integritetsincidenter till Datainspektionen och, i allvarliga fall, även till de registrerade själva.

Kraven som anges ovan är inte uttömmande men täcker en stor del av de viktigaste kraven som företag måste uppfylla för att skydda de registrerades rättigheter.

En viktig del av arbetet med dataskyddsfrågor är också att företagen måste kunna bevisa att de följer dataskyddsförordningens krav.

6.3.3.3 ÖVERFÖRING AV PERSONUPPGIFTER TILL ANDRA OCH ÖVERFÖRINGAR TILL TREDJE LAND

Företag som behandlar personuppgifter är skyldiga att se till att det skydd som personuppgifterna omfattas av följer med även om personuppgifterna lämnas över till någon annan. Om ett företag anlitar en leverantör av till exempel molntjänster eller något annat företag som behandlar personuppgifter för företagets räkning, krävs att företagen ingår ett skriftligt avtal, ett så kallat personuppgiftsbiträdesavtal, som måste uppfylla vissa krav.

Vidare är det som huvudregel förbjudet att överföra personuppgifter till ett land utanför EU/EES, exempelvis till USA, en så kallad tredjelandsoverföring. Det krävs ingen fysisk överföring av uppgifterna, utan det räcker att någon utanför EU läser uppgifter som befinner sig på en server inom EU för att det ska anses vara en överföring. En överföring till tredje land är således när personuppgifterna görs tillgängliga i ett land utanför EU/EES.

För att en överföring till tredje land ska vara laglig, måste företag uppfylla något av de i lag angivna undantagen mot grundförbudet. Företag kan till exempel ingå ett avtal med företaget eller organisationen utanför EU/EES som baseras på standardklausuler som EU-kommissionen har godkänt. Det är även tillåtet att överföra personuppgifter till amerikanska företag som har anslutit sig till det så kallade Privacy Shield-programmet. Detta program är en ny överenskommelse om skydd för, och hantering av, personuppgifter som överförs mellan EU och USA. Även andra undantag finns.

6.3.3.4 SANKTIONER VID ÖVERTRÄDELSER

Överträdelser av personuppgiftsreglerna kan leda till skadeståndskrav och böter samt till fängelse i allvarliga fall. I EU:s dataskyddsförordning höjs nivåerna på sanktionsavgifterna kraftigt. Att inte uppfylla kraven på till exempel informationssäkerhet eller upprättande av avtal med personuppgiftsbiträden, kan leda till sanktionsavgifter på upp till 2 procent av omsättningen. Att inte uppfylla kraven på till exempel laglighet, ändamålsbegränsning och uppgiftsminimering kan leda till sanktionsavgifter på upp till 4 procent av omsättningen.

Sanktionsmekanismerna i dataskyddsförordningen är skrivna så att de gynnar ett proaktivt beteende. Ju mer omfattande åtgärder ett företag har vidtagit för att skydda de registrerades rättigheter, desto lägre blir sanktionsavgifterna om överträdelser trots allt sker.

6.3.4 KONKURRENSRÄTT

6.3.4.1 KONKURRENSBEGRÄNSANDE SAMARBETE

Konkurrensrätten är idag ett naturligt inslag i de flesta affärstransaktioner (inklusive företagsförvärv) och många olika typer av affärsuppbyggnader kräver en konkurrensrättslig genomgång för att säkerställa att lagstiftningen på området följs.

Konkurrensreglerna förbjuder konkurrensbegränsande samarbete mellan företag, till exempel i form av priskarteller, marknadsdelning, informationsutbyte, exklusivitetsåtaganden och konkurrensklausuler. Konkurrensreglerna gäller inte bara avtal, utan även mer informella

samarbeten (samordnade förfaranden), exempelvis när konkurrenter utbyter känslig information eller tillsammans genomför en prishöjning mot kund. Beslut som fattas av sammanslutningar av företag kan också omfattas, exempelvis när en branschorganisation bestämmer eller begränsar hur medlemsföretagen ska agera på marknaden. Förbudet omfattar både horisontella och vertikala samarbeten. Horisontella samarbeten är samarbeten mellan (faktiska eller potentiella) konkurrenter. Vertikala samarbeten är samarbeten mellan företag i olika försäljningsled, till exempel en leverantör och en återförsäljare.

6.3.4.2 MISSBRUK AV DOMINERANDE STÄLLNING

Enligt konkurrensreglerna kan ett företag med stark ställning på marknaden göra sig skyldigt till missbruk av dominerande ställning. En marknadsandel över 40 procent är ett tecken på att en dominerande ställning föreligger. Andra omständigheter som är relevanta för bedömningen är till exempel konkurrenternas marknadsandelar, företagets finansiella styrka och om det finns betydande inträdeshinder på marknaden.

På grund av sin marknadsmakt kan ett dominerande företag hindra en effektiv konkurrens och har därför ett särskilt ansvar att inte skada konkurrensen. Det innebär att ett förfarande som är tillåtet för mindre företag, kan utgöra missbruk när det tillämpas av ett dominerande företag. En dominerande ställning kan missbrukas genom till exempel leveransvägran, underprissättning, diskriminering, oskäliga avtalsvillkor eller trohetskapande rabatter.

6.3.4.3 PÅFÖLJDER

Regelverket gör sig således gällande både i kontakter med kunder, leverantörer och konkurrenter och i situationer där ett företag kan ha en dominerande ställning. Även statliga och kommunala företag omfattas av konkurrensreglerna.

Ett agerande i strid med konkurrensrätten, exempelvis delaktighet i en kartell, kan till exempel medföra böter på upp till 10 procent av koncernens årsomsättning, skadestånd till drabbade, utestängning från offentlig upphandling och negativ publicitet. För enskilda kan det i vissa länder också leda till fängelsestraff, till exempel Norge, Danmark och Storbritannien samt till näringsförbud för bland annat styrelseledamöter.

Tabellen nedan visar några exempel på hur stor konkurrensskadeavgift som dömts ut under de senaste åren (gäller både konkurrensbegränsande samarbeten och missbruk av dominerande ställning).

FÖRETAG	ÅR	BÖTESBELOPP
Daimler	2016	1 009 miljoner euro
DAF	2016	753 miljoner euro
Volvo/Renault	2016	670 miljoner euro
Iveco	2016	495 miljoner euro
Intel	2014	(1 060 miljoner euro) ¹¹

Det bolag som först anmäler kartellbildning som bolaget självt deltagit i till Konkurrensverket kan, under vissa förutsättningar, helt slippa betala böter, så kallad eftergift.

11. Per dagen för publikationen av denna vägledning var målet pågående. Se mål C-413/14 P: Överklagande ingett den 28 augusti 2014 av Intel Corporation av den dom som tribunalen (sjunde avdelningen i utökad sammansättning) meddelade den 12 juni 2014 i mål T-286/09: Intel Corporation mot Europeiska kommissionen.

6.4 REGELVERK FÖR SÄRSKILDA BRANSCHER

I syfte att upprätthålla en hög etik och trovärdighet har vissa branscher infört en mer eller mindre långtgående självreglering av hur bolagen agerar på marknaden, vanligtvis administrerade av en branschförening. Tanken är att skapa medvetenhet kring risker och ett regelverk att ta hänsyn till, innan företaget riskerar att bryta mot lagstiftningen. Branscher som är föremål för den här typen av självreglering är vanligtvis de som är föremål för kraftig statlig reglering genom lagstiftning, som exempelvis läkemedel, alkohol, tobak, telekom och finansbranschen. Sådan självreglering kan finnas på internationell eller nationell nivå. Självregleringen kan ske i form av att medlemskap i föreningen innebär att medlemmen ensidigt åtar sig att följa regelverket, vanligtvis benämnt etiska regler eller liknande. Påföljderna vid brott mot ett sådant regelverk varierar från bransch till bransch. Det kan vara alltifrån att bolagets namn publiceras på en hemsida och kommuniceras externt, till ett branscheget system med rätt att döma ut straffavgifter på flera hundra tusen kronor.

Genomslaget av självreglering varierar inom olika branscher. Läkemedelsbranschen är ett exempel på en bransch som har en så pass stor och omfattande självreglering att den fungerar som ett självständigt "egenätgårdssystem". Hit vänder sig branschens aktörer, inklusive Läkemedelsverket, för att få en aktörs agerande prövat. Inom läkemedelsbranschen omfattar egenätgårdssystemet såväl den etiska självregleringen, som avtal med de parter som ofta samarbetar med läkemedelsföretag, exempelvis landstingen (genom Sveriges Kommuner och Landsting). Detta sätt att avtala om förhållningsregler i kontakten med varandra innebär att genomslaget för egenätgårdssystemet blir mycket högt. Ett sådant avtal med högt genomslag finns även för företag som säljer medicintekniska produkter. Läkemedelsbranschens egenätgårdssystem omfattar också rutiner för att upprätthålla säkerheten kring läkemedel samt inom forskning och sjukvård.

Om ett företag är verksamt i en bransch med hög grad av självreglering som i praktiken har högt genomslag, minskar behovet av interna koder och riktlinjer. Man bör dock notera att för företag som är verksamma internationellt kan branschreglerna variera stort mellan länder. Då ökar behovet att från styrelsens sida fastslå hur dessa variationer ska hanteras på ett etiskt, trovärdigt och samtidigt kommersiellt sätt.

6.5 UTLÄNDSKA REGELVERK OCH SANKTIONER

6.5.1 INLEDNING

Som framgår i föregående avsnitt kan svenska bolag med internationell verksamhet riskera sanktioner från utländska myndigheter. Nedan följer en redogörelse för två regelverk med avseende på antikorrupcion samt redovisning och intern kontroll som globalt verksamma aktörer bör vara medvetna om.

6.5.2 FCPA:S ANTIKORRUPTIONSREGLER

Foreign Corrupt Practices Act of 1977 (FCPA) är en amerikansk federal lag som förbjuder mutor till utländska tjänstemän i samband med internationella affärstransaktioner. Lagen har extraterritoriell tillämplighet och kan tillämpas på amerikanska fysiska och juridiska personer samt vissa särskilda kategorier av icke-amerikanska fysiska och juridiska personer. FCPA innehåller i huvudsak två typer av regler, nämligen straffrättsliga antikorrupsionsregler under tillsyn av US Department of Justice och civilrättsliga regler om redovisning och intern kontroll under tillsyn av US Securities and Exchange Commission.

Enligt FCPA:s antikorrupsionsregler är det brottsligt för en amerikansk person eller vissa särskilda kategorier icke-amerikanska personer att genomföra en "korrupt" betalning till

utländska tjänstemän med avsikten att vidhålla eller skaffa sig affärer. Juridiska personer som bryter mot FCPA:s antikorrupsionsregler kan bli skyldiga att betala upp till två miljoner dollar per överträdelse. Fysiska personer kan bli skyldiga att betala upp till 250 000 dollar och kan också dömas till upp till fem års fängelse. Dessa bestämmelser är vaga i sin utformning och är tillämpliga dels på personer med formella kopplingar till USA (amerikanska bolag, deras utländska dotterbolag, filialer och utfärdare av finansiella instrument som är upptagna till handel i USA), dels på andra personer som inte har någon formell koppling till USA, men som genom sitt korrupta handlande har involverat en kontakt med USA.

FCPA:s regler om redovisning och intern kontroll är lika breda i sin tillämpning som dess antikorrupsionsregler. Personer (dotterbolag och filialer inräknade) som har finansiella instrument upptagna till handel i USA (eller har rapporteringsskyldighet i USA) måste sköta sin bokföring i enlighet med FCPA. Enkelt uttryckt kan bokföring som utelämnar eller döljer korrupta transaktioner (mutor, illegala arvoden eller otillbörliga betalningar, ofta förklädda som ”konsultarvoden”), komma att medföra civilrättsligt ansvar.

FCPA:s betydelse för styrelser i svenska bolag och finansiella institut har ökat av två anledningar. För det första har makroekonomiska trender medfört att företag och finansiella institut alltmer expanderar sin verksamhet på tillväxtmarknader. Dessa kännetecknas ofta av svaga rättssystem och regelverk, dåligt betalda offentliga tjänstemän samt en hög grad av statlig inblandning i ekonomin. Dessa faktorer skapar grogrund för korruption. För det andra har amerikanska myndigheter (US Department of Justice och Securities and Exchange Commission) i mycket hög grad utökat sin tillsyn av FCPA genom åtgärder mot bolag och enskilda ledande befattningshavare, med enorma böter som vanlig påföljd. Nedanstående tabell visar exempel på uppmärksammade fall där höga böter har dömts ut.

FÖRETAG	ÅR	BÖTESBELOPP
Telia (Sverige)	2016	(1,4 miljarder USD) ¹²
Vimpelcom (Ryssland)	2016	795 miljoner USD
Total S.A. (Frankrike)	2013	398 miljoner USD
JGC Corp (Japan)	2011	219 miljoner USD
BAE Systems (Storbritannien)	2010	400 miljoner USD
Technip (Frankrike)	2010	338 miljoner USD
Halliburton/KBR (USA)	2009	579 miljoner USD
Siemens (Tyskland)	2008	800 miljoner USD

Det är viktigt att uppmärksamma att även om FCPA inte ställer krav på självrapportering, så har USA:s tillsynsmyndigheter samarbetsprogram som innebär att självrapportering kan medföra mildare påföljder.

6.5.3 UK BRIBERY ACT

Storbritannien har följt i USA:s fotspår genom att 2010 införa en egen antikorrupsionslag – UK Bribery Act.

I likhet med FCPA har UK Bribery Act också extraterritoriell tillämplighet. Oavsett var i världen mutan äger rum omfattas företag och finansiella institut av lagstiftningen om de har sin verksamhet, eller delar av sin verksamhet (exempelvis genom ett dotterbolag), i Storbritannien.

12. Per dagen för publikationen av denna vägledning var målet fortfarande under förlikningsförhandling.

UK Bribery Act har ett vidare tillämpningsområde än FCPA. Utöver att det är ett brott att muta utländska offentliga tjänstemän förbjuder UK Bribery Act både aktiva som passiva mutbrott (det vill säga tagande av muta samt strikt ansvar för företag som misslyckas med att motverka mutbrott).

I likhet med tillämpningen av FCPA kan straffen bli stränga. En fysisk person som gör sig skyldig till brott enligt UK Bribery Act riskerar fängelse och/eller böter. Ett bolag som gör sig skyldigt till brott riskerar böter. Det finns ingen övre gräns för hur höga böter som kan utdömas till fysiska och juridiska personer som bryter mot UK Bribery Act.

Brittiska Serious Fraud Office och Director of Public Prosecutions är två av de organ som ansvarar för tillsynen av UK Bribery Act. Med hänsyn till att lagstiftningen är relativt ny har det hittills endast väckts ett begränsat antal åtal.

6.6 FÖREBYGGANDE ÅTGÄRDER

6.6.1 INRÄTTANDE AV COMPLIANCE-PROGRAM

Det finns all anledning att fundera över om företaget ska inrätta ett compliance-program i förebyggande syfte, om företaget inte redan har ett. Nedan följer en beskrivning av hur ett typiskt sådant kan se ut.

Några av de moduler som ofta ingår i ett complianceprogram.



Styrelsens och ledningens åtagande

En förutsättning för att compliance-programmet ska få ett effektivt genomslag i hela organisationen är att det är väl förankrat hos såväl styrelse, ledning som i övrig organisation. Styrelsens och ledningens engagemang är grunden för ett välfungerande compliance-program och bolagets fortsatta arbete med dessa frågor. Det är även viktigt att företagskulturen genomsyras av en vilja att följa gällande regelverk och riktlinjer. Här spelar ledningen en avgörande roll. Det är också viktigt att se över om de nödvändiga resurserna finns för ett effektivt compliance-arbete eller om rekrytering behöver göras. Ansvaret för dessa frågor bör klarläggas i verksamheten.

Riskanalys och riskhantering

Bolaget bör regelbundet genomföra riskanalyser i syfte att inventera, analysera och förebygga de risker som föreligger i företagets verksamhet. Riskerna är företagsspecifika och varierar beroende på bland annat de länder eller branscher i vilka företaget är verksamt, den typ av verksamhet bolaget bedriver och den typ av transaktioner detta medför. Se även avsnitt 1.2.

Verksamhetsanpassade åtgärder

När de verksamhetsspecifika riskerna har identifierats kan företaget införa förebyggande

kontrollåtgärder som är särskilt anpassade till företagets verksamhet. Det kan till exempel handla om att upprätta en företagsspecifik uppförandekod (av engelskans Code of Conduct). Uppförandekoden bör vara tydlig och konkret och utgå ifrån bolagets verksamhet; olika krav gäller beroende på vilken typ av verksamhet som bedrivs. Flera branscher har utvecklat initiativ inom leverantörsstyrning som kan användas som ledning när företaget ska ta fram en uppförandekod. Företaget bör även se till att det finns interna processer (kontrollsystem) för hur verksamheten ska bedrivas och hur kontroller ska ske. Exempelvis kan bolaget ha ett kontrollsystem för transaktioner över ett visst belopp, transaktioner med vissa länder etc. för att upptäcka risker i verksamheten.

Bolaget kan också överväga att inrätta en visseblåsarfunktion. Syftet med visseblåsarfunktionen är att göra det möjligt för medarbetare och andra att på ett effektivt, skyddat och kontrollerat sätt rapportera, såväl internt som externt, misstänkta faktiska eller upplevda oegentligheter i företaget. Bolaget kan exempelvis upprätta en särskild e-postadress, telefon-tjänst eller webbplats där uppgifter om brottsmisstankar mot personer i bolaget kan lämnas och där visseblåsaren behandlas konfidentiellt.

Om bolaget sätter upp en visseblåsarfunktion måste personuppgiftslagstiftningens krav uppfyllas. Det är nämligen förbjudet för företag att behandla personuppgifter om brottslig verksamhet, även misstänkt sådan. Datainspektionen kan meddela undantag från detta förbud. Datainspektionen har dock utfärdat en föreskrift med krav som, om de uppfylls, innebär att visseblåsarfunktionen kan inrättas även utan ansökan. De viktigaste kraven som då behöver uppfyllas är att visseblåsarfunktionen:

- bara får omfatta anmälningar mot personer som är nyckelpersoner eller i ledande ställning inom bolaget,
- bara får omfatta sakligt motiverade behandlingar,
- bara får omfatta allvarliga oegentligheter om till exempel bokföringsbrott, mutor, allvarliga miljöbrott, stora brister i säkerheten på arbetsplatsen och allvarliga former av diskriminering och trakasserier.

Implementering

För att ett compliance-program ska få sin önskade effekt är det viktigt att berörda personer är medvetna och väl införstådda med innehållet i det. Alla anställda bör vidare vara väl medvetna om bolagets uppförandekod och övriga regelverk. För att anställda ska förstå regelverket bör utbildning ske i samband med kommunikation av programmet. Utbildningen bör följas upp regelbundet, inte minst i syfte att utbilda nyanställda, och kan även kompletteras med exempelvis e-learning. För att sprida kunskaper nedåt i organisationen kan vissa utbildas särskilt, till exempel gruppchefer som får ett särskilt ansvar. Det kan dessutom vara nödvändigt med en kontaktperson i dessa frågor för möjlighet till individuell rådgivning.

Kontroll/duer diligence

I tillägg till den riskanalys som ska göras avseende bolagets verksamhet är det även viktigt att göra kontroller (Due Diligence) av bolagets agenter och samarbetspartners, särskilt rörande internationell verksamhet (jämför brottet vårdslös finansiering av muta där ansvar kan omfatta en näringsidkare som ger pengar till en agent och genom bristande kontroll främjar att agenten begår mutbrott inom ramen för sitt uppdrag). Även agenter och samarbetspartner bör därför åläggas, exempelvis genom avtal, att följa bolagets uppförandekod. Omfattningen av kontrollen avgörs av verksamhetens art och en riskanalys.

Uppföljning och utvärdering

Slutligen är det viktigt att compliance-programmet kontinuerligt följs upp och utvärderas. Förändringar i bolagets verksamhet kan leda till att verksamhetens risker förändras eller

att tidigare åtgärder inte längre är lika effektiva. Utöver den planerade uppföljningen kan bolaget även överväga stickprovskontroller. Det är också viktigt att bolaget vidtar lämpliga åtgärder vid överträdelser av compliance-programmet (uppförandekoden) eftersom den annars riskerar att förlora sin betydelse.

6.7 AGERANDEN OM OEGENTLIGHETER MISSTÄNKTS

6.7.1 INLEDNING

En av de mest påfrestande situationerna som kan uppstå i ett bolag är då oegentligheter uppdagas i verksamheten. Det kan exempelvis handla om förmögenhetsrättsliga brott, om korruption och mutor eller om manipulation av företagets redovisning. Bolaget kan lida väsentliga ekonomiska skador, både direkt och indirekt. Risken är också att styrelsen kan komma att ställas till svars, såväl straffrättsligt som skadeståndsrättsligt. Utöver vad som följer av svensk lag kan, som beskrivits ovan, vissa länders lagstiftning, till exempel USA:s och Storbritanniens särskilda lagar kring mutor och korruption, få direkta konsekvenser för bolaget och dess företrädare.

Från ett mediaperspektiv finns otaliga fall där bolag i den allmänna opinionens ögon snabbt har fått stämpeln som brottsling med efterföljande svåra skador på varumärke och förtroende. Ansvar inom bolaget kan i många fall falla tungt på den yttersta ledningen, oavsett det strikt juridiska ansvaret. Se vidare i kapitel 9.3.

När styrelsen upptäcker eller har anledning att misstänka oegentligheter i bolaget är det viktigt att den agerar. I en sådan situation följer nästan alltid en akut kris där styrelsen kan bli tvingad att snabbt och simultant fatta en rad kritiska beslut. Den operativa krishanteringen är normalt en fråga för vd och företagsledningen. Samtidigt kan vd eller företagsledning i många fall vara en del av krisen, vilket innebär att styrelsen måste hålla sig noga informerad om hur situationen hanteras eftersom olika agendor kan strida mot bolagets intressen.

En mycket viktig fråga är hur bolaget ska informera om vad som händer, både internt och externt, samt hur bolaget ska agera vid frågor från media, stora ägare, viktiga kunder eller andra utomstående. I bästa fall har bolaget rutiner för krishantering som stöd. Viktigt för styrelsen är att sinsemellan snabbt utse ansvariga för kommunikation med företagsledning, revisorer och externa parter. Styrelsen bör noga värdera de utredningsresurser som företagsledningen tillsätter. Det kan vara direkt olämpligt att enbart låta interna resurser utreda skedanden och händelseförlopp. Besvärliga jävssituationer kan uppstå mellan anställda och de som deltar i en utredning. Den som utreder kan också hamna i en mycket besvärlig situation i relation till ledningsgrupp eller vd:n, särskilt om det finns skäl till allvarlig kritik eller en utvidgning av anklagelser.

Styrelsen måste säkerställa att opartiska funktioner får full insyn (alternativt själva får mandat att genomföra en utredning) för att få kunskap om oegentligheter har förekommit och, i sådant fall, i vilken omfattning.

På senare år har det blivit allt vanligare att företaget anlitar en oberoende för att genomföra utredningen, till exempel en advokat eller revisor. Erfarenheten säger att detta kan vara värdefullt eftersom upplevda oklarheter kring oegentligheter har en förmåga att växa sig till en belastning för bolaget. Risken för anklagelser om att ledningen vill ”sopa saker under mattan” måste beaktas. Dessa anklagelser kan enligt erfarenhet också uppkomma internt inom olika personalgrupper.

En annan aspekt är också utredarens kompetens och resurser. En utredning av oegentligheter

kan vara mycket komplicerad vad gäller till exempel en rättssäker bevissäkring för eventuella rättsliga prövningar eller andra juridiska överväganden. Styrelsen är skyldig att se till att bolagets verksamhet bedrivs kostnadseffektivt. I detta ingår att säkerställa att utredningar om oegentligheter bedrivs med skyndsamhet och att åtgärder vidtas för att begränsa den uppkomna skadan.

Erfarenheten säger att en styrelse oftast blir djupt involverad i hanteringen kring en utredning av misstänkta oegentligheter och därmed långt mer operativ än vad styrelsen vanligen är när det kommer till bolagets normala angelägenheter. Det är därför viktigt att styrelsen direkt förbereder sig på en väsentligt utökad arbetsbörda under tiden en kris av denna art pågår. Styrelsen måste också se till att företaget snabbt säkerställer tillgång till personer med rätt kompetenser.

När det är klarlagt huruvida oegentligheter har förekommit är det viktigt att styrelsen vidtar åtgärder. Dels för att på ett så effektivt sätt som möjligt hantera de oegentligheter som förekommit, men också för att dra lärdom och förhindra framtida oegentligheter av liknande slag.

6.7.2 SJÄLVRAPPORTERING

I Sverige finns det inget lagkrav att polisanmäla en misstänkt oegentlighet, förutom då du är verksam inom offentlig sektor. Vissa bolag väljer också att lägga locket på eftersom man bedömer att eventuell publicitet kring ett ärende skulle kunna skada omvärldens förtroende för företaget. Har företaget en policy rörande dessa frågor bör den dock alltid beaktas. En anmälan till polisen kan också tjäna ett syfte ur ett förebyggande perspektiv eftersom det signalerar till företagets intressenter att ledningen tar oegentligheter på allvar.

I vissa fall kan ett bolag dra fördelar av att självmant rapportera upptäckta oegentligheter. Ett exempel är från den svenska konkurrenslagstiftningen, där ett bolag som erkänner till Konkurrensverket att det har deltagit i en priskartell, i vissa särskilda fall, kan få en nedsättning av eller helt undvika konkurrensskadeavgift. En självrapportering/ansökan om eftergift bör föregås av noggranna överväganden, där bolaget bland annat måste ta ställning till vilka myndigheter/i vilka länder anmälan ska ske liksom bedöma den påföljande risken för skadestånd.

Självrapportering kan också innebära andra fördelar, som att medias granskning kan bli mindre omfattande och inte lika fördömande. Detta kan hjälpa företaget att bibehålla dess varumärke och anseende. Självrapportering kan också innebära att marknadens förtroende inte påverkas i samma utsträckning, i jämförelse med om informationen läcks av någon annan. Även detta kan leda till ett ökat förtroende hos anställda, kunder och andra samarbetspartners.

Det är viktigt att i detta sammanhang påminna om styrelseledamöters lojalitets- och vårdnadsplikt gentemot bolaget, som innebär att styrelseledamoten har ett eget ansvar för sitt deltagande i styrelsens arbete och de beslut som fattas. En ledamot kan därför inte undgå ansvar genom att hänvisa till att denne följt instruktioner från ett överordnat koncernorgan, från en viss majoritetsägare eller från en utomstående.

6.7.3 NOTERADE BOLAGS SKYLDIGHETER ATT OFFENTLIGGÖRA INFORMATION OM OEGENTLIGHETER

Vid misstanke om oegentligheter i noterade bolag ställs styrelsen inför ytterligare utmaningar i fråga om informationsgivning. Det gäller till exempel att viss information måste offentliggöras och frågor om vid vilken tidpunkt det måste ske. Upptäckta oegentligheter kan ha stor inverkan på bolagets börskurs, vilket styrelsen måste ta hänsyn till i valet av hur en misstanke

om oegentligheter ska hanteras. Noterade bolag är skyldiga att så snart som möjligt offentliggöra insiderinformation. Samtidigt får bolaget inte offentliggöra information innan den är tillräckligt konkret, eftersom det kan leda till att marknaden vilseleds.

Om styrelsen fattar misstanke om oegentligheter är det därför av vikt att skyndsamt utreda förhållandena. Om informationen offentliggörs i ett för tidigt skede kan det även riskera att skada en sådan utredning. Under vissa omständigheter, till exempel om det riskerar att skada utredningen, är det därför tillåtet att tillfälligt skjuta upp offentliggörande av information. Det är då viktigt att bolaget kan säkerställa att det inte leder till att marknaden vilseleds samt att informationen förblir konfidentiell.

6.7.4 INVERKAN PÅ AKTIEÄGARVÄRDEN

Även om det givetvis är en rad faktorer som samtidigt inverkar på hur ett bolags aktieägarvärde utvecklar sig, brukar information om att det förekommit oegentligheter i ett bolag vanligtvis ha en negativ inverkan på bolaget och dess värde. I vilken utsträckning bolagets värde påverkas varierar naturligtvis från fall till fall, men hur bolaget agerar när oegentligheterna offentliggörs kan ha betydelse för hur och i vilken omfattning bolaget påverkas.

Det gäller framför allt förhållandet om informationen kommer från bolaget själv, genom till exempel självrapportering, eller om det upptäcks av någon utomstående part som media eller en myndighet. I dessa situationer behöver styrelsen göra noggranna överväganden om hur situationen bäst ska hanteras. För en diskussion om hur mediabevakning kan hanteras. Se vidare i kapitel 9.3.

Oegentligheter som upptäcks kan påverka aktievärdet i såväl privata bolag som börsbolag. Det är dock enklare att följa utvecklingen på aktievärdet i börsbolag, eftersom aktiekursen uppdateras i realtid när börsern är öppen. Diagrammet nedan visar aktiekursutvecklingen i några börsbolag vid upptäckten, oftast av media, av oegentliga beteenden av personer inom organisationen.

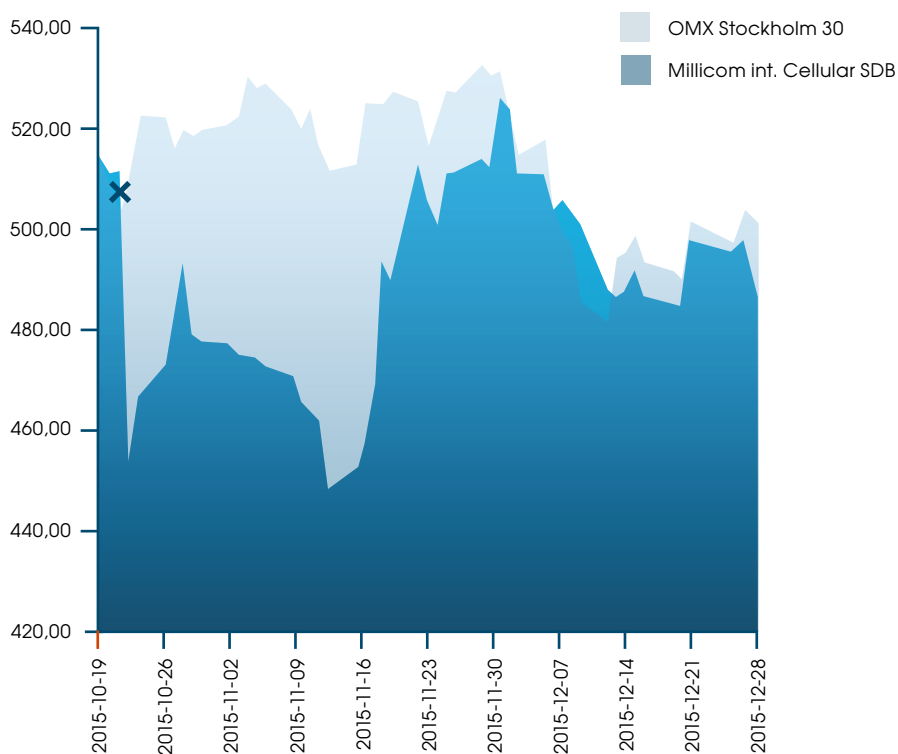
6.7.5 EXEMPEL PÅ ÅTGÄRDSPLAN

Sammanfattningsvis finns en hel rad överväganden som en styrelse behöver göra i samband med att en misstänkt oegentlighet uppdagas. Styrelsen behöver i prioritetsordning:

- Säkerställa att verksamheten följer gällande nationella och internationella lagar och regler.
- Fördela ansvar för intern och extern kommunikation.
- Besluta om (för noterade bolag) att eventuellt skjuta upp offentliggörande av insiderinformation och upprätta insiderförteckning (loggbok).
- Fastställa en plan för hur styrelsen ska hållas informerad.
- Besluta om eventuell extern utredning av oberoende part och om det är styrelsen eller vd:n som ska vara beställare av en utredning.
- Säkerställa att den utredning som utförs sker under överinseende av en oberoende part eller helt under ansvar av en oberoende part.
- Säkerställa att bolaget har rätt expertis kopplad till den utredning som genomförs, exempelvis gällande straffrättsliga, civilrättsliga och arbetsrättsliga frågor eller för frågor som rör redovisning, skatter och avgifter. Detta gäller också ofta expertis kring IT-frågor eller utredningsmetodik.
- Se över de policies och riktlinjer som gäller för bolaget för att förebygga nya oegentligheter och för att säkerställa att bolaget kan bedriva sin verksamhet på ett ansvarsfullt och hållbart sätt.
- Följa upp regelverket årligen på ett av styrelsens möten.

Case – Millicom

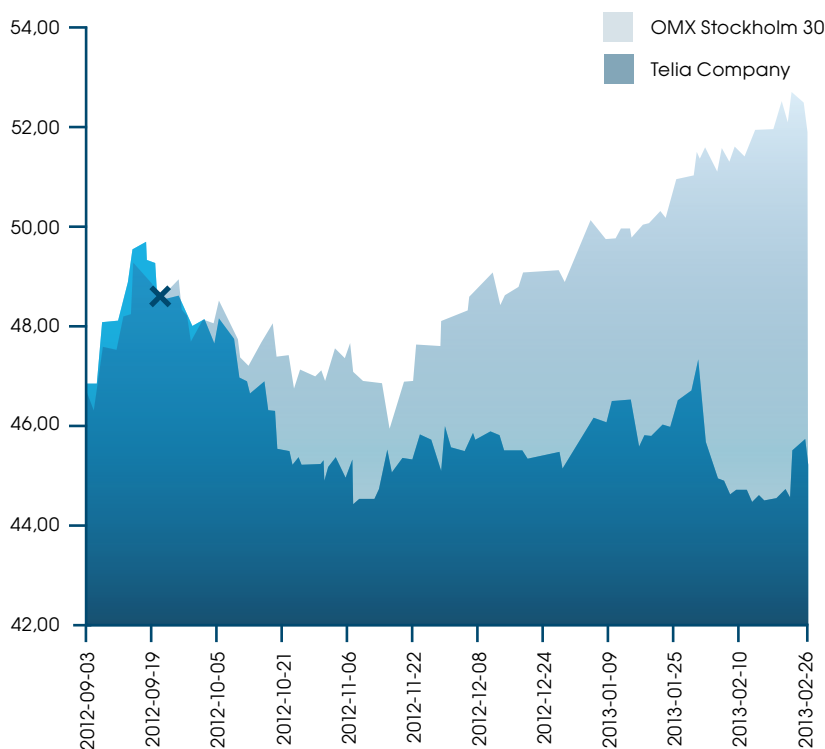
Millicom gick den 21 oktober 2015 ut med ett pressmeddelande om att man upptäckt misstänkta betalningar i ett av bolagets joint ventures. Avslöjandet ledde till flera artiklar som en direkt följd av pressmeddelandet, men därefter blev det ingen större bevakning. Aktiekursen gick ned kraftigt direkt efter pressmeddelandet, men hade återhämtat sig lite drygt en och en halv månad efter avslöjandet. Mediabevakningen var i detta fall inte lika omfattande som i liknande fall eller övriga exempel ovan. En orsak kan vara att Millicom valde att självrapportera oegentligheterna.



Millicom Cellular Internationals kursutveckling under perioden 19 oktober till 30 december 2015, jämfört med utvecklingen för Nasdaq Stockholm OMX 30 under samma period. Kryset i diagrammet visar den 21 oktober 2015, samma dag som Millicom genom ett pressmeddelande avslöjade de misstänkta oegentligheterna.

Case – Telia Company

I en granskning gjord av SVT:s Uppdrag granskning i april 2012 kom det fram uppgifter om att Telia Company (då Telia Sonera) i hemlighet samarbetat med diktaturer som Kazakstan, Tadzjikistan, Azerbajdzjan, Vitryssland, Georgien och Uzbekistan genom att sälja utrustning som kunde användas för att övervaka medborgarna. Den 19 september 2012 släppte Uppdrag granskning ett nytt avslöjande om att Telia Company skulle ha betalat över 2,2 miljarder kronor i misstänkta mutor för att erhålla en 3G licens i Uzbekistan. Telia Company och den vd:n förnekade att det rörde sig om mutor och uttalade att det hade varit en helt normal process. Därefter följde fortsatta avslöjanden om bland annat misstänkt penningtvätt och att ledningen skulle ha känt till utbetalningarna i Uzbekistan. Den här typen av avslöjanden kan förfölja bolag under lång tid och stjäla fokus från bolagets kärnverksamhet. Förutom en rent initial påverkan på aktiekursen och dålig PR när nyheten avslöjas, kan den även leda till att aktieägarvärden påverkas negativt på längre sikt. Trots att det vid tiden för denna skrift har gått fem år sedan avslöjandet är det fortfarande alldeles för tidigt att uttala sig om vilken effekt denna skandal kommer att ha på Telia Company på lång sikt.



Telia Companys kursutveckling från 1 september 2012 till 1 mars 2013, jämfört med utvecklingen för Nasdaq Stockholm OMX 30 under samma period. Kryssat i diagrammet visar den 19 september 2012, samma dag som SVT:s Uppdrag granskning avslöjade om misstänkta mutor i Uzbekistan.

6.8 GÅR DET ATT FÖRSÄKRA?

Idag innehåller de vd- och styrelseförsäkringar som finns på den svenska marknaden regelmässigt ett skydd för försäkrade styrelseledamöter, i händelse av att dessa blir föremål för utredning av myndighet med anledning av företräderskapet för ett bolag. Skyddet inträder oftast när den försäkrade individen blivit skyldig att vara tillgänglig inför en myndighet, att bistå med svar på frågor från en myndighet, att bistå med dokumentation till en myndighet,

att närvara vid förhör vid en myndighet och/eller är identifierad i skrift av en myndighet som föremål för dess förhör, undersökning, utredning eller förfrågan.

Ibland krävs dock att den försäkrade individen blivit delgiven misstanke om oegentligt agerande för att skyddet ska gälla. Myndigheten kan vara svensk eller utländsk och ha till syfte att utreda eventuella konkurrensrättsliga överträdelser (såsom misstänkta kartellsamarbeten), korruptionsanklagelser eller andra typer av brottsliga ageranden.

Det inträffar allt oftare att utländska myndigheter, såsom US Department of Justice, anser sig ha en mycket vidsträckt jurisdiktion att utreda eventuella överträdelser, se ovan. Framför allt riskerar större svenska bolag med någon form av koppling till USA och den amerikanska marknaden att bli föremål för utredning av amerikanska myndigheter. Om någon i egenkap av styrelseledamot blir indragen i en sådan utredning, och riskerar påföljder för överträdelser, uppgår ombudskostnaderna för försvar oftast till mycket stora belopp. Det är inte ovanligt att kostnaderna för en enskild individs försvar uppgår till flera miljoner dollar. I en sådan situation är det givetvis tryggt att kunna använda en försäkring för de löpande kostnaderna.

I kölvattnet av myndighetsutredningar förekommer ibland civilrättsliga processer, i USA ofta i form av så kallade ”class actions”. I dessa processer blir regelmässigt ledande befattningshavare, inklusive styrelseledamöter, indragna. Skadeståndskraven, och ombudskostnaderna för försvar mot kraven, är stora. Nedan följer ett fall som inträffat i verkligheten.

Case – svenskt bolag blev föremål för en ”securities class action” i USA

Ett svenskt bolag, samt flera av dess ledande befattningshavare, blev föremål för en så kallad ”securities class action” i USA, där överträdelser enligt Securities Exchange Act från 1934 åberopades. Kärandekretsen utgjordes potentiellt av alla som köpt, eller på annat sätt förvärvat, bolagets börsnoterade aktier mellan vissa angivna datum, den så kallade ”class period”. Det påstods att svarandena under ”class period” gjort väsentligen felaktiga och missvisande uttalanden rörande bolagets verksamhet och finansiella resultat. Vidare påstods att bolagets börsnoterade aktier hade handlats till uppblåsta priser under ”class period”, som ett resultat av dessa uttalanden. När bolaget skickade ut ett pressmeddelande som aviserade ett lägre kvartalsresultat än förväntat, kollapsade aktiepriset för att sedan långsamt stiga igen. Bolaget och dess ledande befattningshavare förnekade alla anklagelser. Domstolen prövade inte målet i sak utan avvisade kärandens talan.

Bolaget omfattades av en vd- och styrelseansvarsförsäkring som täckte de ledande befattningshavarnas ombudskostnader för att tillbakavisa kravet.

7. DEN OFFENTLIGA AFFÄREN – STYRELSENS NAVIGERING GENOM EN LAGLIG OCH KOMMERSIELLT HÅLLBAR AFFÄR

SAMMANFATTNING

- Att ingå avtal med offentlig sektor kan vara komplicerat, eftersom upphandlingar detaljstyrs genom svensk lagstiftning som baseras på EU-direktiv. Det finns bland annat en risk för att avtalets ingående fördröjs eller att avtalet ogiltigförklaras.
- En anbudsgivare bör vara särskilt uppmärksam på:
 - Otillåten direktupphandling
 - Väsentlig förändring av avtal
 - Förlängning av avtal
 - Övergång av verksamhet



7.1 INLEDNING

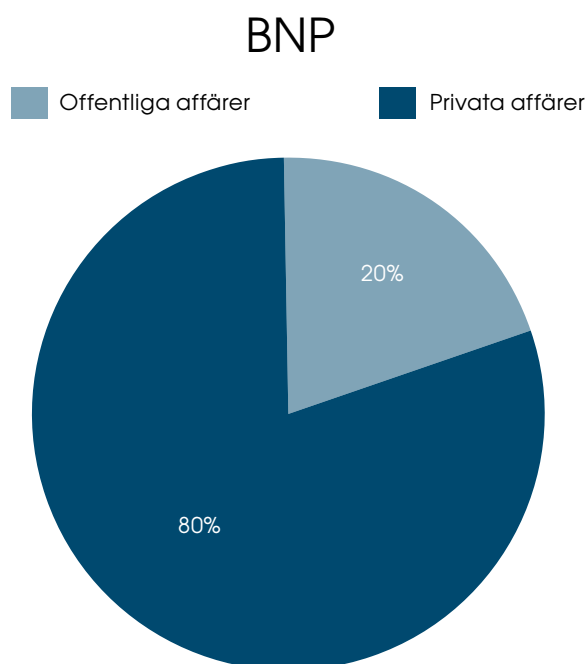
När ett företag hittar nya affärsområden kan ytterligare regelverk aktualiseras. Ett sådant exempel är affärer med offentlig sektor, där finns det flera faktorer som riskerar att göra affären mer komplicerad än annars. Om ett bolag ska göra affärer med offentlig sektor bör styrelsen se till att företagsledningen har tillräckliga kunskaper för att bolaget ska undvika kostsamma misstag.

Den offentliga sektorns anskaffning av varor, tjänster och byggtreprenader styrs av detaljerade regler som bygger på EU-direktiv. Om reglerna inte följs riskerar bolaget bland annat att bolagets anbud förkastas, att avtalets ingående fördröjs eller att avtalet ogiltigförklaras. I detta avsnitt ges en övergripande beskrivning av det upphandlingsrättsliga regelverket. Även om det är upphandlande myndigheter och enheter (*nedan gemensamt benämnda "upphandlande myndighet"*) som omfattas av reglerna, är det i högsta grad nödvändigt för styrelsen i leverantörsföretag att ha god kännedom om regelverket för att kunna navigera rätt i arbetet mot en laglig och kommersiellt god och hållbar affär. Det ska även tilläggas att vissa privata aktörer kan jämföras med en upphandlande myndighet under vissa villkor som anges i upphandlingslagstiftningen.

7.2 OFFENTLIG UPPHANDLING

7.2.1 INLEDNING

Offentlig upphandling omsätter cirka 630 miljarder kronor per år, vilket motsvarar cirka 20 procent av Sveriges BNP.¹³ I Sverige regleras offentlig upphandling av lag (2016:1145) om offentlig upphandling (LOU), lag (2016:1146) om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF) samt en helt ny lag (2016:1147) om upphandling av koncessioner (LUK). De nya upphandlingslagarna, genom vilka EU-direktiv från 2014 har implementerats¹⁴, trädde i kraft den 1 januari 2017. Direktiven innehåller ett antal nya bestämmelser som utvecklar och kompletterar den tidigare regleringen. Syftet med det nya regelverket är bland annat att främja en mer effektiv användning av offentliga medel och ett ökat fokus på sociala hänsyn och miljöhänsyn.



Offentlig upphandling som andel av Sveriges BNP.

13. Upphandlingsmyndighetens årsredovisning 2015, tillgänglig på: <http://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/publikationer/rapporter/rapport-2016-2-statistik-om-offentlig-upphandling-2016.pdf> (läst 2017-03-31).

14. Europaparlamentets och rådets direktiv 2014/24/EU av den 26 februari 2014 om offentlig upphandling och om upphävande av direktiv 2004/18/EG (LOU-direktivet), Europaparlamentets och rådets direktiv 2014/25/EU av den 26 februari 2014 om upphandling av enheter som är verksamma på områdena vatten, energi, transporter och posttjänster och om upphävande av direktiv 2004/17/EG (LUF-direktivet) samt Europaparlamentets och rådets direktiv 2014/23/EU av den 26 februari 2014 om tilldelning av koncessioner (LUK-direktivet).

Det upphandlingsrättsliga regelverket är uppbyggt med hänsyn till upphandlingsförfarandets gång. Upphandlingslagarna reglerar som huvudregel tiden till dess att upphandlingen har avslutats, vilket normalt sker genom ingående av ett upphandlingskontrakt. Det övergripande syftet med den upphandlingsrättsliga lagstiftningen är att dra nytta av konkurrensen på marknaden. Samtidigt ska marknadens aktörer ges möjlighet att konkurrera på lika villkor. Varje upphandlingsförfarande ska präglas av de grundläggande principerna om likabehandling, transparens, proportionalitet, icke-diskriminering och ömsesidigt erkännande¹⁵.

7.2.2 OLIKA FORMER AV UPPHANDLINGSFÖRFARANDEN

Den upphandlande myndigheten kan välja mellan flera olika upphandlingsförfaranden. Vilket förfarande som ska eller bör tillämpas beror till exempel på vad som ska upphandlas, om värdet understiger eller överstiger tröskelvärdena och vem det är som upphandlar. allmänhet gäller att reglerna är mer flexibla för upphandling inom försörjningssektorerna (vatten-, energi-, transport- och posttjänster).

För upphandling över tröskelvärdena kan den upphandlande myndigheten, enligt villkor angivna i LOU och LUF, välja mellan följande upphandlingsformer:

- Öppet förfarande
- Selektivt förfarande
- Förhandlat förfarande med föregående annonsering
- Förhandlat förfarande utan föregående annonsering
- Konkurrenspräglad dialog
- Förfarande för inrättande av innovationspartnerskap

Den upphandlande myndigheten får även använda ett så kallat dynamiskt inköpssystem för återkommande anskaffning av varor, tjänster och byggtreprenader som är allmänt tillgängliga på marknaden och har egenskaper som tillgodoser den upphandlande myndighetens behov.

För upphandling under tröskelvärdena får exempelvis förenklat förfarande eller urvalsförfarande tillämpas. Förenklat förfarande liknar öppet förfarande och urvalsförfarande liknar selektivt förfarande, med den skillnaden att förhandling är tillåten i båda fallen.

Reglerna är annorlunda i LUK, som inte innehåller bestämmelser om olika förfaranden som den upphandlande myndigheten ska välja mellan.

7.2.3 DIREKTUPPHANDLING

Direktupphandling innebär att den upphandlande myndigheten anskaffar varor, tjänster eller byggtreprenader utan att tillämpa de upphandlingsförfaranden som anges ovan. Direktupphandling enligt LOU, LUF eller LUK är tillåtet om upphandlingens värde understiger direktupphandlingsgränsen. Enligt aktuella siffror 2017 är detta värde 534 890 kronor för upphandling enligt LOU, 993 368 kronor för upphandling enligt LUF samt 2 387 903 kronor för upphandling enligt LUK, inklusive värdet av eventuella options- och förlängningsklausuler. Samtliga upphandlingar av samma slag inom samma upphandlande myndighet som har genomförts under räkenskapsåret bör läggas till grund för beräkningen av kontraktets värde.

Direktupphandling får även göras om det finns synnerliga skäl. Dit räknas synnerlig brådska orsakad av omständigheter som inte har kunnat förutses och som inte heller beror på den upphandlande myndigheten. Vidare är direktupphandling tillåten om förutsättningarna för att tilldela ett kontrakt utan föregående annonsering är uppfyllda.

15. Principen om ömsesidigt erkännande innebär bland annat att en vara som har tillverkats och saluförts i en EU-medlemsstat också får säljas i andra länder som ingår i den inre marknaden.

7.2.4 UPPHANDLINGSPROCESSEN

7.2.4.1 UPPHANDLINGSDOKUMENT

Upphandlingsdokument är ett samlingsbegrepp för det underlag som den upphandlande myndigheten upprättar och skickar ut till anbudsgivarna vid en upphandling. Upphandlande myndigheter har stor frihet att utforma upphandlingsdokumenten och de kriterier som myndigheten vill ska ligga till grund för utvärderingen. Upphandlingsdokumenten ska utformas mot bakgrund av de grundläggande principerna om likabehandling, transparens, proportionalitet, icke-diskriminering och ömsesidigt erkännande. Mot bakgrund av dessa principer måste exempelvis krav och kriterier som myndigheten ställer ha en koppling till kontraktets föremål. Det innebär att kravet som huvudregel måste ta sikte på just den vara, tjänst eller byggtjänst som omfattas av den aktuella upphandlingen. Vidare måste kravet stå i proportion till kontraktets värde och målsättningar i övrigt. Enligt proportionalitetsprincipen ska den upphandlande myndigheten inte ställa högre krav än vad som krävs för att uppnå syftet med kraven.

Det är viktigt att en anbudsgivare noggrant går igenom upphandlingsdokumenten och ställer frågor till den upphandlande myndigheten under anbudsstiden om något är oklart. Frågorna och svaren ska därefter meddelas samtliga anbudsgivare, vilket ligger i linje med likabehandlingsprincipen.

7.2.4.2 OBLIGATORISKA KRAV

I upphandlingsdokumentens kravspecifikation anges de krav som den upphandlande myndigheten ställer på det som ska upphandlas. Kraven kan vara obligatoriska (så kallade skallkrav). Ett anbud som inte uppfyller samtliga skallkrav får inte utvärderas och än mindre antas, eftersom det strider mot likabehandlingsprincipen. En anbudsgivare måste uppfylla samtliga obligatoriska krav.

7.2.4.3 KVALIFICERING AV ANBUDSGIVARE

Kvalificering av anbudsgivare innebär en bedömning av anbudsgivarnas lämplighet att leverera det som upphandlingen avser. Med lämplighet menas exempelvis anbudsgivarnas tekniska och yrkesmässiga förmåga och kapacitet samt finansiella och ekonomiska ställning.

Vidare finns vissa obligatoriska uteslutningsgrunder. En upphandlande myndighet är till exempel skyldig att utesluta en anbudsgivare om denne enligt lagkraftvunnen dom gjort sig skyldig till viss brottslighet som riktar sig mot EU:s intressen. Det finns även frivilliga uteslutningsgrunder, som att anbudsgivaren är i konkurs eller att den upphandlande myndigheten kan visa att leverantören har åsidosatt tillämpliga miljö-, social- eller arbetsrättsliga skyldigheter.

I och med upphandlingslagarna som trädde i kraft den 1 januari 2017 har det inrättats en skyldighet för den upphandlande myndigheten att acceptera en standardiserad form av egenförsäkran som preliminärt bevis på att leverantören får delta i upphandlingen. Detta kallas ESPD (European Single Procurement Document). Egenförsäkran innebär att anbudsgivare intygar att de inte ska uteslutas ur upphandlingen, att de uppfyller kvalificeringskraven och att de kan ge in efterfrågade bevis för detta. De anbudsgivare som ska tilldelas kontrakt i upphandlingen kontrolleras sedan genom att den upphandlande myndigheten begär in de angivna bevisen. Den upphandlande myndigheten ska acceptera ESPD vid all annonserad upphandling som omfattas av EU:s upphandlingsdirektiv. Det finns ingen skyldighet att acceptera ESPD vid upphandling som inte omfattas av direktiven (till exempel under tröskelvärdena).

7.2.4.4 UTVÄRDERING AV ANBUD

Om en anbudsgivare uppfyller angivna kvalifikationskrav och det inte finns någon uteslutningsgrund ska anbudet utvärderas. Utvärdering ska ske genom att den upphandlande myndigheten antar det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet. Detta ska utvärderas på någon av följande grunder: bästa förhållandet mellan pris och kvalitet, kostnad eller pris. Den upphandlande myndigheten måste ange i upphandlingsdokumenten vilken utvärderingsgrund som används i upphandlingen. Vad gäller utvärderingsgrunderna bästa förhållandet mellan pris och kvalitet respektive kostnad har den upphandlande myndigheten möjlighet att inkludera en analys av livscykelkostnaderna i utvärderingen.

Tilldelningskriterierna ska som huvudregel viktas inbördes så att anbudsgivarna på förhand vet vad som kommer att tillmätas betydelse vid utvärderingen, vilket ligger i linje med transparensprincipen.

7.2.4.5 TILLDELNINGSBESLUT

När den upphandlande myndigheten har beslutat om val av leverantör skickas ett tilldelningsbeslut till samtliga anbudsgivare. I beslutet redovisar myndigheten vem som tilldelats uppdraget och varför. Tilldelningsbeslutet ska lämnas skriftligt.

7.2.4.6 AVTALSSPÄRR

När tilldelningsbeslutet skickats ut måste den upphandlande myndigheten vänta 10–15 dagar innan avtalet kan ingås. Detta kallas avtalsspärr. Notera att det är kalenderdagar som avses, inte vardagar, vilket innebär att även helgdagar räknas in.



7.3 NAVIGERING MOT EN LAGLIG OCH KOMMERSIELLT GOD OCH HÅLLBAR AFFÄR

7.3.1 INLEDNING

Nedan finns exempel på hur en verksamhet bör navigera mot en laglig och kommersiellt god och hållbar affär.

7.3.2 FÖRE ANBUDSGIVNING

I syfte att förbereda sig inför upphandlingen är det viktigt att skaffa sig information om den upphandlande myndighetens nuvarande kontrakt. Bolaget kan begära att få information om befintligt kontrakt och tillhörande handlingar. Sådana handlingar ska i regel lämnas ut till bolaget med stöd av offentlighetsprincipen.

Med denna kunskap kan bolaget bilda sig en god uppfattning om när det kan bli aktuellt för den upphandlande myndigheten att göra en ny upphandling. Bolaget kan även få inblick i vilka erfarenheter som nuvarande leverantör har av att utföra den aktuella typen av uppdrag och på så sätt skaffa sig kunskapsfördelar i en ny upphandling.

7.3.3 VID ANBUDSGIVNING

Bolaget bör börja arbeta med aktuellt anbud i god tid innan anbudstidens utgång. När bolaget ska lämna anbud är det viktigt att noggrant granska upphandlingsdokumenten och ställa frågor till den upphandlande myndigheten under anbudstiden om något är oklart.

Frågor och svar offentliggörs normalt, vilket ligger i linje med likabehandlingsprincipen och transparensprincipen. Det är också viktigt att bolaget försöker sätta sig in i den upphandlande myndighetens behov för att kunna lämna ett konkurrenskraftigt anbud. Det kan även vara värdefullt att se till att bolaget har en uppdaterad mall som beskriver bolaget och dess produkter eller tjänster på ett pedagogiskt sätt, eventuellt med referensobjekt samt CV för nyckelpersoner. Som utgångspunkt omfattas inlämnade anbud av offentlighetsprincipen, varför bolaget bör begära att känsliga uppgifter sekretessbeläggs. Det är viktigt att anbudet undertecknas av behörig firmatecknare, om detta framgår av upphandlingsdokumenten. Ett för sent inkommet anbud ska diskvalificeras och det är därför viktigt att anbudet inkommer i rätt tid och på rätt sätt. Det är även av yttersta vikt att samtliga skall-krav är uppfyllda.

7.3.4 EFTER ANBUDSGIVNING

Ett bolag som är missnöjt med en pågående upphandling eller tilldelningsbeslut, och som anser sig ha lidit eller kan komma att lida skada, kan ansöka om överprövning hos förvaltningsdomstol. En ansökan om överprövning ska ha kommit in till förvaltningsrätten före utgången av avtalsspärren. Det är därmed mycket viktigt att en anbudsgivare som är missnöjd med en upphandling agerar snabbt.

Ett första steg kan vara att begära ut vinnande leverantörs anbud hos den upphandlande myndigheten i syfte att granska om utvärderingen har gått rätt till. Om något är oklart kan det också vara klokt att fråga den upphandlande myndigheten hur utvärderingen har gått till för att undvika missförstånd. Det kan även vara värdefullt att i mer komplicerade fall snarast kontakta en jurist så att denne har tid att granska upphandlingsdokumenten, inkomna anbud, upprätta ansökan om överprövning med mera, vilket kan vara tidskrävande.

7.4 SITUATIONER DÄR FÖRETAGET BÖR VARA SÄRSKILT UPPMÄRKSAMT

7.4.1 INLEDNING

Nedan följer en beskrivning av ett antal situationer där styrelsen bör vara särskilt uppmärksam då bolaget gör affärer med det offentliga.

7.4.2 OTILLÅTEN DIREKTUPPHANDLING

När ett bolag gör affärer med det offentliga är det angeläget att upphandlingslagstiftningen tillämpas på ett korrekt sätt. Om den upphandlande myndigheten, avsiktligt eller oavsiktligt, gör en direktupphandling utan stöd av en undantagsregel, kan en presumtiv leverantör till ett sådant avtal ansöka om överprövning av giltigheten av det direktupphandlade avtalet. Detta kan leda till att det ingångna avtalet ogiltigförklaras av domstol. Leverantören går då miste om kontraktet och den upphandlande myndigheten riskerar såväl skadestånd till anbudsgivare som att betala upphandlingsskadeavgift till staten. Utväxlade prestationer ska om möjligt återgå. För leverantören blir det nödvändigt att hantera de resurser som avsatts för kontraktet.

7.4.3 VÄSENTLIG FÖRÄNDRING AV AVTAL

Ändringar av ingångna avtal kan leda till att avtalet ogiltigförklaras av domstol. Detta gäller om villkoren ändras på ett väsentligt sätt. Detta kan exempelvis vara fallet om prishöjningar över vissa, i upphandlingslagarna angivna, gränser tillåts eller den upphandlande myndigheten avstår från en rättighet enligt avtalet, exempelvis avtalat vite vid försenad leverans. Avtalade ändringsklausuler kan ha avgörande betydelse för vad som är en väsentlig ändring. En väsentlig förändring av ett avtal anses vara en otillåten direktupphandling och kan överprövas av en annan anbudsgivare.

7.4.4 FÖRLÄNGNING AV AVTAL

Ett avtal som har tecknats efter genomförd upphandling kan innehålla options- eller förlängningsklausuler. Dessa klausuler kan vara utformade på olika sätt. Det är som huvudregel inte tillåtet för en upphandlande myndighet att förlänga ett avtal om det inte framgår av upphandlingsdokumenten och anges i avtalet att en förlängning får ske. En otillåten förlängning av ett avtal anses vara en otillåten direktupphandling och kan överprövas av en annan anbudsgivare.

7.4.5 ÖVERGÅNG AV VERKSAMHET

Upphandlingskontrakt får som huvudregel bara överlåtas i undantagsfall. Möjligheten för myndigheten att överlåta kontraktet måste i första hand ses mot bakgrund av de grundläggande principerna och då främst principerna om likabehandling och transparens. En möjlighet att överlåta upphandlingskontraktet innebär en osäkerhet i anbudsgivningen eftersom anbudsgivarna inte vet om, och i så fall på vilka grunder, ett kontrakt eventuellt kan komma att överlåtas under kontraktstiden. En överlåtelse av upphandlingskontrakt ses i de flesta fall som en väsentlig förändring av ett ingånget avtal och kan därmed anses vara en otillåten direktupphandling. Det är viktigt att styrelsen är uppmärksam på denna typ av förfarande från den upphandlande myndigheten.

7.5 GÅR DET ATT FÖRSÄKRA?

Även privata aktörer kan under vissa villkor i upphandlingslagstiftningen jämföras med en upphandlande myndighet och därmed omfattas av upphandlingsregelverket. Ett sådant bolag riskerar att åläggas att betala upphandlingsskadeavgift om det agerar i strid med upphandlingslagstiftningen.

En upphandlande myndighet som inte följer upphandlingslagstiftningen löper även risk att bli skadeståndsskyldig.

Mot bakgrund av att upphandlingsskadeavgiften inte utgör ersättning som utgår till den som lidit skada, utan är en sanktionsavgift – ett straff – för att upphandlingsförfarandet inte genomförts i laga ordning, kan man likna denna bot med miljöstraffavgiften, som inte är försäkringsbar. På Konkurrensverkets hemsida kallas upphandlingsskadeavgiften de facto för bot. Rättsläget är dock oklart i fråga om försäkringsbarheten av upphandlingsskadeavgiften och mot bakgrund av att frågan inte har prövats i domstol, kan någon definitiv slutsats inte dras. Det finns emellertid klara indikationer på att upphandlingsskadeavgiften inte utgör ett lagligt intresse i försäkringsavtalslagens mening. Styrelseledamöter i bolag som tecknat en vd- och styrelseansvarsförsäkring kan emellertid få ersättning för försvarskostnader, i de fall ledamöterna får stå till svars för överträdelsen.

Det går heller inte att utesluta en situation där styrelsen inte har satt upp klara och tydliga riktlinjer för hur en offentlig upphandling ska hanteras, vilket kan leda till en överträdelse av upphandlingslagstiftningen. Detta kan i sin tur leda till ett skadeståndskrav enligt 29 kap. 1 § ABL från bolaget mot styrelseledamöter; det vill säga ett krav som inte berör upphandlingsskadeavgiften. Detta kan aktualisera vd- och styrelseansvarsförsäkringen.



8. EN EXPORTRESA – ETT SAMARBETE MELLAN STYRELSE OCH LEDNING

SAMMANFATTNING

- Analysera och ta beslut om bolagets exportstrategi utifrån interna förutsättningar i bolaget, tidsaspekten och marknadens krav och efterfrågan.
- Satsa på lönsam exportförsäljning, baserat på underlag om segmentering, marknadspotential samt konkurrensanalys.
- Säkerställ val av distributionskanal eller etableringsform på marknaden som når kunden enkelt, i tid och med rätt service.
- Ifrågasätt ledningens etableringskalkyl för att säkerställa lönsamheten på export. Utvärdera riskerna, exempelvis relaterat till importlicenser vid transport, möjligheten att kräva in pengar från bolag utomlands som inte betalar i tid, eller mer generellt att dokumentationen är fullständig.
- Finns regelmässiga krav på samarbetspartners och skrivna avtal? Är riskerna beaktade?
- För mer information, se Business Swedens hemsida www.business-sweden.se/Export/exporthjalp/

8.1 INLEDNING

Export är en långsiktig investering som kostar tid, kraft och pengar. Det är dock vanligt att företag styrs av andras beslut. Exempelen är flera: en stor kund kräver etablering i ett annat land, en referenskund eller en leverantör rekommenderar bolagets erbjudande till någon ny potentiell kund, någon gör ett köp på bolagets hemsida med leverans till en mottagare i ett nytt land. Ett annat vanligt scenario är när distributörer och agenter dyker upp på en mässa och erbjuder sig att etablera bolaget på en ny marknad. Samarbeten inleds utan professionella krav på, eller utvärdering av, den nya partnern eller vad denne kan bidra med. I många fall finns inga avtal skrivna. Affärerna löper på utan en tanke på, eller uttalat krav på, en strategisk plan för export eller en riskanalys från ägare eller styrelse. Det fungerar ända tills det händer något oförutsett.

8.2 STYRELSEN BÖR EFTERFRÅGA STRUKTUR

En växande exportsatsning kräver att styrelsen förstår, har diskuterat igenom och är överens om investeringen, riskbilden bakom satsningen, alternativa strategier samt målen. Det måste stå klart hur bolagets värden, både fysiska och immateriella rättigheter, ska hanteras. Vidare måste bolaget ha ordning på vilka policys och regelverk som kan ha betydelse för satsningen för att bevara och utveckla värdena i bolaget, se närmare i kapitel 4.

Exempel på motiv för en exportsatsning, som bör vara väl förankrad i bolaget, kan vara ett eller flera av följande:

- Försvara sig mot konkurrenter
- Utnyttja bolagets konkurrensfördelar och know-how
- Bli duktig på den svåraste marknaden
- Vinna skalfördelar
- Följa kunden

Målen med satsningen bör vara tydliga och mätbara. De kan exempelvis vara att:

- Öka värdet på bolaget inför en avyttring inom några år
- Vinna skalfördelar i produktionen genom att till exempel bli OEM-producent
- Bli en attraktivare arbetsgivare med internationell kompetens
- Bygga varumärket
- Långsiktigt och hållbart öka bolagets vinst

Inför, under planeringen och vid genomförandet av ett bolags exportsatsning bör styrelsen kräva ett bra och genomarbetat underlag från ledningen. Utrymme för diskussion och övervägande måste finnas. Med en tydlig struktur på frågor och för informationsinsamling har styrelsen lättare att fatta beslut som gynnar bolaget.

Med en tydlig struktur har styrelsen också lättare att vara ett bollplank och stöd till vd:n.

Styrelsen behöver utvärdera om det behövs nya kompetenser internt eller i styrelsen, till exempel inom sälj, logistik eller affärsjuridik, för att klara av exportsatsningen. Det kan också vara lämpligt att styrelsemedlemmar tilldelas ansvarsområden att bevaka och rapportera till styrelsen om.

För att styrelsen ska kunna fatta väl avvägda strategiska beslut bör den ställa krav på ledningen att ta fram:

- **En exportplan**

En exportplan beskriver bolaget och dess strategiska val av marknader, exporterbidande, etableringsstrategi samt kostnader för att växa på befintliga och/eller nya exportmarknader. Planen utarbetas av ledningen, gärna tillsammans med ägare (främst SME-bolag) eller styrelsemedlemmar. Exportplanen ska fungera som beslutsunderlag för både styrelse och finansärer.

- **En marknadsplan**

Ledningen och/eller exportsäljare tar fram en marknadsplan för respektive marknad, gärna i samarbete med eventuell samarbetspartner. Marknadsplanen ska tydliggöra bolagets affärsidé, segment och strategiska mål för den utvalda marknaden. Den ska även beskriva marknaden mer i detalj vad gäller storlek, konkurrenssituation och vald position samt ge en budget för de kommande 1–3 åren.

Vidare är det viktigt att styrelsen ser till att öka sin egen insikt kring en exportsatsning. För att få struktur i strategiarbetet med internationella frågor är det väsentligt att styrelsen diskuterar bolagets utmaningar och hur en lönsam exportsatsning ska se ut. Styrelsen bör sedan komma fram till någon typ av konsensus om exportsatsningen.

8.3 INFÖR EN EXPORTRESA

Case – Ebay

Digitala lösningar eller sociala medier kan snabbt ställa till det på en marknad. Ett företag ville etablera sig i Tyskland med en patenterad kalkavlösare och hade börjat prata med möjliga återförsäljare. En av konkurrenterna kände sig hotad och köpte ett antal produkter och erbjöd dessa på Ebay till en tiondel av priset på marknaden.

Det gäller att snabbt upptäcka när något sådant händer och då skyndsamt ta fram en plan för hur det ska bemötas samt inkludera en sekretessklausul i återförsäljaravtalet.

8.3.1 GÖR EN LANDANALYS

Att välja sin nästa marknad är ett viktigt strategiskt beslut. Välj själv, bli inte vald, i bruset av förfrågningar. Genom ett eget gediget förarbete kan bolaget undvika en felsatsning som kostar både tid, pengar och i värsta fall förlorat marknadsförspång. Exportkreditnämnden

(EKN) är en bra samtalspartner för politisk och ekonomisk riskbedömning i olika länder. Världsbanken tillhandahåller också bra information.

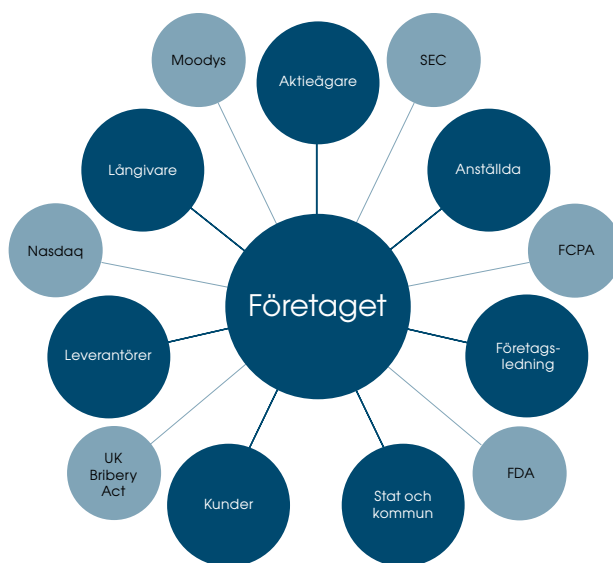
Statistik och marknadsinformation ger bra vägledning om på vilken marknad bolagets erbjudande har störst potential. Både externa och interna faktorer kan påverka bolagets framgång på den nya marknaden. Använd gärna nedanstående punkter i arbetet, välj de som är relevanta för ditt bolag:

- Politik – skatter, handelshinder, politisk stabilitet, statligt stöd till forskning och utveckling.
- Ekonomi – ränteläge, inflation, arbetslöshet, disponibel inkomst, betalningstider och praxis, EU-stöd för etableringar.
- Sociokulturella – demografi, inkomstfördelning, livsstilsförändringar, utbildningsnivå, arbetsrättsliga frågor, affärskultur.
- Mognadsgrad – industrins fokus på teknikutveckling, nya uppfinningar och lösningar, teknisk livslängd.
- Legala frågor – lokala regelkrav och praxis, arbetsrätt, miljöbestämmelser, regleringar av olika verksamheter, certifieringskrav.
- Miljö – medvetenhet, återvinning, ekologi, klimat, ergonomi (se även avsnitt 3.3.2 Vad innebär rapporteringskyldigheten?)
- CSR-frågor (se kapitel 3).
- Interna faktorer – till exempel språkkunskaper.

8.3.2 HAR FÖRETAGET KOLL PÅ LOKALA LAGAR OCH REGELVERK?

Innan beslut fattas om att gå in på en ny marknad eller ett nytt segment, bör styrelsen försäkra sig om att det finns tillräcklig kunskap och förståelse i bolaget för lokala lagar och regelverk. Det handlar om allt som rör produkten (märkning, regler, försäkring) och dess marknadsföring. Men även strategiska frågor som uppköp av bolag, att bilda ett lokalt dotterbolag eller regler och lagar rörande köp av mark och etablering utanför Sverige, bör diskuteras. Etableringskostnader, importtullar och skatter kan avgöra priskalkyler för företagsköp eller partnerskap. Ta hjälp av en lokal affärsjurist med goda referenser för liknande bolag i er bransch.

Internationell exponering
ger fler intressenter



När ett bolag använder den internationella kapitalmarknaden för en aktieemission eller upplåning blir det fler regelverk och aktörer att ta hänsyn till. Ett annat exempel är om ett bolag ska exportera livsmedel till USA. Då krävs ett godkännande av Food and Drug Administration (FDA) för produktionen i Sverige.

8.4 ETABLERING UTOMLANDS

Om bolaget har för avsikt att etablera ett dotterbolag på en ny marknad ska styrelsen vara uppmärksam på skillnader i lagstiftning och krav på ägande och styrelsearbete i olika länder. I avsnitt 1.1.2 beskrivs hur den svenska modellen för bolagsstyrning är skapad utifrån idén att det är ett fåtal ägare som äger bolaget och att de är aktiva i bolagets styrning. Övriga nordiska länder har samma idé. I den nordiska modellen finns en strikt hierarkisk uppdelning mellan ägare, styrelse och ledning. I Tyskland används ett 2-nivåsystem med en kontrollerande styrelse (Supervisory Board) och en exekverande styrelse (Management Board). I Storbritannien och USA, men också i andra länder, används ett 1-nivåsystem där vd och ledning tillsammans ingår i styrelsen.

För mer detaljer om skillnaderna i bolagsstyrning inom EU hänvisar vi till [EcoDa's Guide to Director's Duties and Liabilities](#) samt Business Swedens koordinator i styrelsefrågor karin.darlington@business-sweden.se.

Case – Etablering i Polen

2012 hörde ett bolag av sig till Business Sweden. Bolaget hade lagt märke till att fraktpriser till Polen var mycket låga. Vidare efterforskningar visade att man även hade anledning att tro att det fanns efterfrågan på torkade trävaror. Bolaget fick hjälp med en analys av marknaden av Business Sweden. Den visade att skogen i Polen till 80 procent var statsägd, med strikt fördelning av virke, vilket gjorde att utbudet av torkat virke var begränsat. Ett antal möten med byggfirmor i Polen arrangerades för att testa det svenska konceptet. Några möten ledde till att ett par kunder gjorde beställningar och flera lastbilar i veckan började rulla till Polen. Med bekräftelse på att strategin höll, beslutade företaget att köpa mark och anlade också en egen bearbetningsanläggning i Polen. Under etableringen uppstod dock ett antal nya frågor som bolaget inte hade förberett sig för eller funderat på. Inga tydliga vd-instruktioner fanns formulerade, till exempel att en polsk vd inte får ta ut utdelning i förskott eller belåna det polska dotterbolaget.

Med planering och en insatt och frågvis styrelse minskar riskerna. Innan bolaget väljer att göra en etablering i ett nytt land, bör man säkerställa att det finns kompetens i styrelsen genom erfarenhet av etablering i andra länder.

Case – Lokala regler åt upp marginalen

Byggbranschen inom trähus är fortfarande tämligen nationell och ett flertal länder i Europa har olika nationella krav och standarder. Som leverantör av komponenter till England blev det en överraskning för en hustillverkare när svenska fönster inte var gångbara på andra våningen. Bolaget hade missat att det uttryckligen stod i leveranshandlingarna att en barnsäker lösning är ett skall-krav. Den engelska kunden var tvungen att hålla sig till leveranstiden och köpte in engelska ersättningsfönster. Räkningen skickades till Sverige och större delen av marginalen på projektet försvann. Styrelsen måste säkerställa att ledningen håller sig informerad om aktuella lagar och regler i det land de avser att expandera verksamheten i.

Case – Lokala regler försvårade utskick via nyhetsbrev

Kommunikationen behöver många gånger anpassas till den lokala marknaden. I Tyskland är det till exempel mycket stränga krav kring hantering av personuppgifter. Det är inte tillåtet att skicka nyhetsbrev med e-mail utan att mottagaren först bekräftar att denne vill ta emot nyhetsbrevet. Regeln försvårade för en leverantör av motorcykeldelar som hade identifierat 500 möjliga återförsäljare, men inte kunde bearbeta dem enligt den modell som tidigare använts framgångsrikt på andra marknader.

Case – Omvärldsbevakning

Omvärldsbevakning är ett kontinuerligt måste, liksom att anpassa affärsmodellen till förändringar i köpbeteende och trender. Ett bolag med designprodukter i femton länder märkte att försäljningen rasade och att distributörerna tog in allt mindre volymer. Återförsäljarna lämnade begränsad återkoppling om marknaden till bolaget. En enkätundersökning visade att målgruppen för bolaget var asiater och amerikaner vilket var en ny insikt. En helt ny strategi – "Franchising Light" – infördes, med återförsäljare på flygplatser och kryssningsfartyg som partners. Servicegraden ökade, men medförde också nya krav på investeringar i lokal och displayenheter.

Case – Partnerkrav

Internationalisering kräver tid, pengar och aktiv närvaro för att lyckas. Ett bolag hade under några års tid letat och hittat distributörer i olika länder runt om i världen. Bolaget var litet (omsättning mindre än 20 MSEK) och hade problem med lönsamheten. Styrelsen, tillika ägarna, plockade in en extern vd för att öka tempot och hitta nya marknader. Under en diskussion kring produkt- och marknadsmatrisen framkom att bolaget hade dålig lönsamhet på flera produkter på grund av att återförsäljarna krävde mycket tid för supportärenden. Detta medförde ökade kostnader som inte fanns med i kalkylen. Bolaget hade egentligen inte råd med en expansion på nya marknader, utan behövde först fokusera på att öka penetrationen på de befintliga marknaderna. Matrisen visade att bolaget behövde göra en noggrannare analys av tänkbara partners och även behövde ställa tydligare krav på återförsäljarna samt se över och anpassa erbjudandet.

Case – Avsaknad av avtal kan hindra utveckling

Ett traditionellt legotillverkande bolag med en designskyddad produkt, som primärt såldes via den egna webbplatsen, ville ha råd om prissättningen internationellt. Bolaget fick rådet av Business Sweden att dubbla priset. Omöjligt att ens överväga, blev svaret från exportsäljare och vd. Det visade sig vid fortsatt diskussion att det saknades avtal med designern/upphovsmannen som ritade produkten för 25 år sedan. Ett muntligt avtal med tidigare vd och ägare innefattade även pris. Frågan blev en styrelse- och generationsväxlingsfråga som ännu inte är löst. En inaktiv styrelse och gamla avtal kan alltså vara ett hinder för att utveckla värdet i bolaget. Det är därför viktigt att utreda om det finns några hinder för en expansion i befintliga avtal eller IP-rättigheter.

8.4.1 ETABLERINGSKALKYL FÖR ANALYS AV LÖNSAMHETEN PÅ EN EXPORTSATSNING

När ett bolag har finslipat sin exportstrategi, är det dags att budgetera för satsningen samt fundera på vilka resurser i form av produktionskapacitet, personal, aktiviteter och kapital satsningen kräver. Exempel på styrelsefrågor att diskutera är följande:

- Hur påverkas aktiekapitalet av investeringen på export?
- Klarar bolaget av alla marknader samtidigt?
- Har bolaget ekonomi att hantera etableringskostnader, nyanställningar i flera länder och/eller bolagsköp?
- Bygger exporten det förväntade värdet i bolaget eller riskeras kapitalet i bolaget i onödan?
- När blir det dags att dra i nödbromsen?

Case – Certifieringskrav stälpte affär

Ett stort verkstadsföretag hade fått sin första order från Kina. Maskiner för tiotals miljoner tillverkades och skeppades till hamnen i Shanghai där de fastnade i tullen. Det svenska företaget hade glömt att säkerställa att maskinerna var CCC-godkända (China Compulsory Certification), vilket är en tredjeparts-certifiering. CCC-proceduren inleds med att ett kinesiskt laboratorium provar produkten, varefter en inspektion av fabriken måste ske innan man får märka produkten/emballaget med CCC-symbolen. Företaget hade nu att välja mellan att betala hamnavgiften i ett antal månader i väntan på godkännande, att skeppa tillbaka maskinerna till Sverige eller att kassera hela sändningen. Styrelsen bör därför utvärdera riskerna med stora affärer på en ny okänd marknad.

8.4.2 INTERNATIONELLA SKATTEFRÅGOR

När ett bolag påbörjar export till nya marknader kan det uppstå skatterättsliga frågor inom många olika områden. Det kan röra sig om frågor som till exempel när ett fast driftställe anses inrättat på den nya marknaden och vilka skatterättsliga konsekvenser det för med sig, eller frågor om var utstationerade medarbetare ska betala sin inkomstskatt. Det är viktigt att bolaget gör en noggrann analys av dessa frågor innan en exportsatsning genomförs.

8.4.3 RISKUTVÄRDERING

En växande exportsatsning innebär att bolaget exponerar sig för fler intressenter. Det kan vara kunder, partner, men även konkurrenter och aktörer som vill hindra bolaget från att etablera sig på en marknad eller alternativt tjäna pengar på bolagets bekostnad. Styrelsen bör därför göra riskanalyser för att värdera utmaningar och hur dessa ska hanteras. En oväntad händelse kan påverka likviditeten på ett negativt sätt.

Exempel på risker är följande:

- Kundrisk (oseriösa kunder, betalningsförmåga, tillväxtpotential, försäljningspotential).
- Landrisk (politisk risk, affärskultur). EKN har en bra hemsida: www.ekn.se.
- Varurisk (certifiering, produkthanpassning, lokala regler, kopiering, IP-rättigheter).
- Transportrisk (fraktvillkor, transportförsäkring, hantering).
- Valutarisk (valutasäkring).
- Försäkringar (produkt-, ansvar- och fraktförsäkringar).
- Garantier (produkt).
- Avtalsrisk (ordning och reda på avtal, förvaring av originalavtal, bevakningsdatum för revision med mera).
- Finansiell risk (kundens betalningsförmåga, lokal partner).

Det är lämpligt att göra en inventering av IP-rättigheter. Tydliggör om bolaget har ett registrerat varumärke, designskydd eller patent i de länder som man har för avsikt att växa i. I flera länder är det principen ”first to file” som gäller. Det innebär att någon annan redan kan ha registrerat varumärket när bolaget kommer till den nya marknaden. Bolaget kan då förhindras att verka på marknaden under eget varumärke, eller tvingas att göra upp med motparten genom exempelvis ekonomisk kompensation för att kunna fortsätta.

8.4.4 VAR SELEKTIV OCH STÄLL KRAV PÅ SAMARBETSPARTNER

Innan bolaget börjar samarbeta med sin utländska partner, finns det tillfällen att ställa formella krav, utvärdera, förhandla, analysera ambitionsnivån och vilka resurser partnern är villig att bidra med. Styrelsen bör utarbeta en policy hur man ser på sin nya partner. Policyn bör svara på:

- hur bolaget utvärderar en potentiell partner, till exempel genom en frågelista som ska gås igenom
- hur man tar referenser
- om bolaget föredrar en provperiod eller inte, innan avtal tecknas
- om bolaget har för avsikt att ställa tillväxtkrav
- hur mycket bolaget kan tänka sig att investera i relationen med samarbetspartnern på en ny marknad.

Den nya samarbetspartnern är bolagets lokala ansikte och representerar varumärket. Det är därför viktigt att skapa en långsiktig, stark relation och lagkänsla med den nya samarbetspartnern. Visa att bolaget vill investera, men ställ även tillväxtkrav.

Bolaget bör årligen undersöka marknaden, utvärdera potentialen samt upprätta en årlig marknadsplan. Det gör man lämpligen tillsammans med sin samarbetspartner i varje land där bolaget är etablerat eller planerar en etablering. Planera regelbundna uppföljningsmöten och besök hos både partner och utvalda kunder eller leverantörer.

Om bolaget efter en tidsperiod ser att tillväxten avtar, tappar marknadsandelar eller inte får den information man efterfrågar, bör bolaget vara uppmärksam på om det är rätt partner man valt eller om det är dags att ompröva både distributionsformen och relationen. Stanna inte för länge i dåliga relationer.

8.4.4.1 ANVÄND AVTALET FÖR ATT UTVECKLA AFFÄREN

Många SME-bolag uppfattar att det är bättre utan avtal och att en handskakning räcker. Visserligen gäller muntliga avtal, men de är svåra att bevisa när det verkligen gäller.

För att säkerställa att det inte uppstår missförstånd under affärstransaktionen eller efteråt, som i värsta fall slutar i domstol eller stora ekonomiska förluster, är det klokt att upprätta ett skriftligt avtal. Lämpligt är att utgå från affärsprocessen och att definiera de olika stegen. Låt avtalet beskriva hur eventuella problem ska bemötas. Viktigast är att klargöra hur samarbetet ska löpa över tid samt hur det ska avslutas om förväntningar och prestationer inte infrias. Bolaget kan själv sätta upp ett antal kriterier för hur affären ska gå till, för vilken situation avtalet är skrivet, vilka risker det finns och hur dessa ska bedömas och hanteras. Därefter kan man ta hjälp av en lokal jurist i respektive land för att eventuellt justera och anpassa samarbetsavtalet. Observera att det är olika avtal som gäller beroende på om man har distributör, agent, franchise etc. Tumregler finns för konkurrensförbud samt EU:s skyddande regler för agenter som inte går att avtala bort.

Om det råder osäkerhet kring vad som ska ingå i ett avtal, finns allmänna mallar som man kan utgå ifrån att hämta på internet. Det kan dock få stora konsekvenser om man ändrar i dessa mallar. Att klippa ihop olika avtal kan vara direkt olämpligt då olika begrepp i olika avtal kan motsäga varandra och avtalet därmed får felaktig innebörd. Var noga med att båda parter är ense om definitionerna i avtalet.

Innan båda parter skriver på, säkerställ att motparten verkligen är behörig att skriva under avtalet, antingen som bolagets firmatecknare eller genom ställningsfullmakt.

Ta även fram och implementera en intern avtalspolicy med klara förhandlingsramar, färdiga modellavtal och tydlig firmateckning/delegering. Det begränsar riskerna.

8.4.5 TIPS PÅ VIKTIGA PUNKTER I ETT AVTAL

- Upplåtelsen – vilken rätt ska vi ge

Exklusiv eller icke-exklusiv?

- Bransch

Definiera branschen och gör eventuella avgränsningar.

- Exklusivitet eller inte?

Sätt upp tidsbegränsning och se till att det finns tydliga klausuler för att kunna häva avtalet.

- Sortiment

Har distributören rätt att köpa från till exempel en konkurrent? (Beror ofta på branschstyrka).

- Produkterna

Vad händer om bolaget slutar tillverka produkten? Hur länge ska bolaget erbjuda reservdelar?

- Beställning

Var tydlig med hur ett bindande avtal uppkommer.

- Betalningsvillkor
- Leveransvillkor
- Leveranskapacitet

Ange viss minsta volym vid orderbeställning.

- Varumärke

Vem ska äga den lokala domänen?

- Säkerställ att bolaget som varumärkesägare gör det.

Varumärkesregistrering – vem ska äga den på de olika marknaderna?

Hur får varumärket användas?

Får distributören ha egna varumärken?

- Tvist, utvärdera vilka som är värda att driva

En bra förberedelse inför en exportsatsning är att gå Business Swedens ”Steps to Export” för styrelsemedlemmar. Det är ett processorienterat coachningsprogram med målet att optimera bolagets exportsatsning och utveckla relevanta strategi- och handlingsplaner för detta.

För mer information, se
Business Swedens hemsida
[www.business-sweden.se/
export/exporthjalp/](http://www.business-sweden.se/export/exporthjalp/)



9. KRISKOMMUNIKATION

SAMMANFATTNING

- Kriser behöver inte utgöra händelser relaterade till bolaget, utan kan även uppkomma genom en enskild styrelseledamots åtagande eller aktivitet.
- Samtliga intressenter kan nås av krisen vilket kan leda till minskat förtroendet för bolaget.
- För att minimera krisers skadeverkningar behöver styrelsen ha utarbetat en krisberedskap och ha kompetens i krishantering. En bra start är att ta fram en generell krishandbok.
- Den bästa krishanteringen är att arbeta proaktivt så att kriserna aldrig uppstår. Det kan göras genom att bevaka och hantera risker.
- Kommunikation bör präglas av öppenhet och transparens.
- Utredningar kan inte bara ge klarhet i vad som har hänt utan kan även hjälpa till att återskapa eller till och med stärka förtroendet för bolaget.
- När krisen är över handlar krishantering om att återskapa ett raserat förtroende, vilket förutsätter ett långsiktigt och konsekvent arbete.

9.1 INLEDNING

En kommunikativ krissituation kan uppkomma av flera olika anledningar. Till exempel genom att ett företag bryter mot tillämpliga regler; eller att bolaget agerar på ett sätt som omvärlden inte gillar i en viss fråga, trots att de faktiska reglerna följts.

När en kommunikativ krissituation uppkommer har den sin bas i en verklig händelse. Den här händelsen eller situationen kan sedan utlösa ett stort media-intresse eller i värsta fall ett mediadrev. Förutom genom enskilda bolagsrelaterade händelser, kan en kris uppstå genom att en enskild styrelsemedlem har åtaganden eller utför handlingar utanför bolagets sfär som inte kommuniceras på ett lämpligt sätt. Samma sak gäller nuvarande och före detta styrelsemedlemmars åtaganden eller vad de kommunicerar och gör.

Samtliga intressenter nås av den här krisen och förtroendet kan då minska för bolaget. Krisen kan förvärras eller mildras beroende på hur styrelsen och ledningen agerar.

Styrelsen ska styra i ”enlighet med bolagets bästa”, vilket kan beskrivas som en styrning som

är affärsmässig och som främjar bolagets utveckling och intressen. Ambitionen är att öka bolagets värde, stärka varumärket och stärka positionen på marknaden. Aktieägarna vill ha avkastning på sin investering. En felhanterad kris kan förutom att den skadar förtroendet, även försvaga varumärket och påverka bolagets värde negativt på flera olika sätt. Varumärket kan även skadas av styrelsens interna förhållanden; till exempel genom enskilda styrelsemedlemmars eller storägares uttalanden i media eller genom styrelsens hantering av media i relation till händelsen. För att hantera media behövs en utarbetad kriskommunikationsplan som samtliga följer.

För att minimera varumärkes- och förtroenderisker som kan skada bolagets förtroendekapital, behöver styrelsen ha krisberedskap samt kompetens i krishantering. En genomarbetad generell krishandbok är en bra start och ett viktigt redskap för att hantera en kris. Utöver lämpliga redskap för att hantera kriser är det också viktigt att styrelsen även har kompetens för att kunna återställa förtroendet när krisen väl är över. För att minimera en kommunikativ kris behöver man därför proaktivt ha kontroll på de kommunikativa risker som finns och aktivt arbeta för att minimera dessa i enlighet med planen. Det duger inte att vänta med processen att kartlägga förtroenderiskerna till dess att krisen är ett faktum.

9.2 FÖREBYGGANDE ARBETE

Förutom det strategiska perspektivet ligger även riskhantering på styrelsen. Genom att bevaka och analysera risker vill man säkerställa ett långsiktigt förtroende hos bolagets olika intressenter. Riskerna inkluderar bland annat finansiella, miljömässiga, regulativa och verksamhetsrisker. I en kommunikativ krissituation ska det finnas en bra kommunikationsplan som buffert. Alla risker, om de utvecklas till kris, påverkar förtroendekapitalet. Riskanalysen utgör ett viktigt redskap vid upprättandet av en krisberedskap. Genom riskanalysen kartlägger man de risker som kan skada bolagets värde och förtroende, och analysen ska även ge vägledning för vilken typ av kris som kräver kommentarer och insatser från styrelse och ägare. Genom inventeringen kan man värdera och prioritera risker. Riskanalysen utgör plattformen för vidare krisplanering. I proaktiva bolag har man redan definierat olika typer av krisorganisationer. Vid en kris ingår styrelsen ibland i den strategiska krisorganisationen. Detta innebär att ordföranden får ta ett stort ansvar. Utgångspunkten vid kris eller svåra omställningar är att arbetsbördan både för styrelse och ledning blir mycket större, samtidigt som verksamheten bör löpa vidare utan att ta skada. Det är inte optimalt att en vd eller styrelseordförande tar sig an projektledningen i svåra kriser, utan dessa bör skötas av andra i ledningsgruppen eller en enskild styrelsemedlem. Styrelseordföranden och vd är talespersoner för varsitt block: styrelserelaterade frågor besvaras av styrelseordförande, medan vd sköter den kommunikation som relaterar till bolagets verksamhet.

9.2.1 KRISKOMMUNIKATION I NOTERADE BOLAG

Styrelsen ska i egenskap av bolagets högsta förvaltande och verkställande organ styra och kontrollera bolaget för bolagets bästa. Dit hör även att bemästra kommunikation och ha den kompetens som behövs för att styra förväntansbilden som skapas hos de olika intressentgrupperna. Samtidigt måste ett noterat bolag säkerställa att alla intressenter på aktiemarknaden erhåller samtidig tillgång till insiderinformation. En nödvändig utgångspunkt är därför att alla styrelsemedlemmar har kunskap om reglerna som styr informationsgivning. Alla noterade bolag måste lämna information till marknaden i enlighet med bl.a. marknadsplatsens regelverk och marknadsmissbruksförordningen (MAR). Särskilt viktigt är offentliggörande av insiderinformation. Definitionen av insiderinformation finns i artikel 7 i MAR som anger att det är information som:

- är av specifik natur;

- inte har offentliggjorts;
- direkt eller indirekt rör det noterade bolaget eller dess finansiella instrument; och,
- om den offentliggjordes, sannolikt skulle ha en väsentlig inverkan på priset på det noterade bolagets finansiella instrument eller på priset på relaterade finansiella instrument.

Enligt artikel 17 i MAR ska en emittent offentliggöra insiderinformation så snart som möjligt efter det att informationen har uppkommit. Av artikeln framgår även att offentliggörandet ska göras genom pressmeddelande och att ett offentliggörande under vissa förutsättningar kan skjutas upp.

När det gäller frågan om viss information utgör insiderinformation måste bedömningen göras från fall till fall enligt de fyra kriterierna listade ovan. Som vägledning i bedömningen om viss information utgör insiderinformation kan frågan om en förnuftig investerare rimligtvis skulle beakta informationen i sitt investeringsbeslut ställas. Bedömningen måste ta hänsyn till de förväntade effekterna informationen i ljuset av det noterade bolagets verksamhet som helhet, informationskällans tillförlitlighet och alla övriga variabler som kan tänkas påverka det noterade bolagets finansiella instrument.

För att värdepappersmarknaden ska fungera är det alltså viktigt att samtliga intressenter har tillgång till samma information samtidigt. Det är därför noterade bolag har denna informationsplikt. Som en förebyggande åtgärd bör styrelsen vid specifika frågor ha en läckageplan, där det framgår hur man kommunicerar om information skulle läcka.

Det är också viktigt att notera att styrelsens talesperson, som ofta är styrelsens ordförande, vid informationsgivning fokuserar på att enbart besvara styrelsefrågor samt att övriga frågor överlämnas till den operativa ledningen.

Vid kriskommunikation ska styrelsen stödja ledningen i arbetet och ta aktiv del i att ta fram kommunikationen. För att skapa möjlighet till starka och tydliga budskap bör dessa förankras i styrelsen innan de blir publika.

9.3 HUR STYRELSEN BÖR AGERA NÄR DREVET GÅR

I Koden framgår det med tydlighet att styrelsen ska säkerställa att bolagets informationsgivning är öppen och tillförlitlig. Enligt börsens informationsregler ska informationen också vara korrekt, relevant och tillförlitlig. För styrelsen gäller det även att följa gängse praxis. Med öppenhet och transparens kommer man långt.

När drevet går är interna utredningar och oberoende utredningar som görs av till exempel revisorer eller advokater, inte bara viktiga för att bringa klarhet i orsaken till krisen, utan också viktiga redskap för att återskapa och stärka förtroendet. En utredning som kan säkerställa att inga oegentligheter har begåtts kan skapa arbetsro i styrelserummet. Om utredningen däremot hittar problem, kan man genom en bredare utredning lägga alla problem på bordet samtidigt, vilket ger styrelsen möjlighet att gå vidare och normalisera situationen och fokusera på sin huvuduppgift.

En viktig huvudprincip som de flesta bolag följer är att inte kommentera spekulationer eller rykten på marknaden. Men även spekulativ information kan tänkas utgöra insiderinformation. I de flesta fall är detta ett arbete för ledningen, men om det gäller en styrelsefråga, till exempel ny vd, faller det på styrelsens bord och är då ordförandens ansvar. Med en genomtänkt läckageplan där läckan klassificeras enligt hur allvarlig den är och vilken typ av information som läckt ut, kan styrelsen agera konsekvent. Det är stor skillnad på om ”personen hört på stan att XX blir sparkad” eller om ”personen har fått tag i avtal om anställningens upphävande”. Om en allvarlig informationsläcka uppstår, som ger upphov till en stor kurs-

rörelse, blir det inte längre möjligt att upprätthålla principen om att inte kommentera. I fall av icke oväsentligt läckage, informeras styrelsen, informationen offentliggörs och styrelsen tar beslut om eventuell utredning.

När förväntansbilden bland analytiker och investerare inte motsvarar det som bolaget levererar, uppstår ofta en kommunikativ kris. Styrelsen bör också i sådana fall ha en hög kommunikationsberedskap för att kunna kommunicera vid rätt tidpunkt. Ett styrelsebeslut om att inte ge en vinstvarning, kan påverka hur bolaget uppfattas av finansmarknadens aktörer och kan försämra förtroendet för bolagets kommunikation. Finansmarknadens aktörer lever i nära symbios med media. Även om det enligt regelverket inte finns en exakt procentsats på hur stor avvikelsen ska vara när man gör en vinstvarning, bör man som i all kommunikation sträva efter transparens och öppenhet. Icke oväsentlig information, eller i det här fallet stor diskrepans mellan utfall och förväntan, måste offentliggöras om styrelsen gör bedömningen att den utgör insiderinformation. Som i de flesta fall är det hanteringen som är ett viktigt element i hur den finansiella krisen uppfattas. I fall av vinstvarningar är utgångspunkten för en eventuell finansiell vägledning, att den är relevant och att prognosen från början är trovärdig. En förnuftig vägledning som är förankrad i den finansiella verkligheten bygger på förtroende. Samma sak gäller för de finansiella målen som styrelsen godkänner. Det som kommuniceras ska vara relevant och trovärdigt och målen ska kunna nås inom den tidshorisont som anges. En förtroendekris kan uppstå genom att målen aldrig uppnås.

Olika typer av händelseförlopp är ofta personberoende. Därför är det viktigt att personliga åsikter inte blandas med bolagets officiella inställning i specifika situationer. Risken är annars att styrelsen uppfattas som icke överens. I en krissituation förbättras inte läget av att enskilda styrelseledamöter uttrycker sina egna åsikter i media eller på något annat officiellt sätt.

Bolagets informationspolicy reglerar informationsgivningen i enlighet med vad respektive marknadsplats regelverk föreskriver. Informationspolicyn är ett tvingande regelverk, som ska följas av alla inom bolaget. Företaget bör i sin informationspolicy utse talespersoner som hanterar frågan om vem som ska föra bolagets talan i olika avseenden. Policyn omfattar all extern kommunikation, inkluderande såväl hemsida, pressmeddelanden, finansiella rapporter som muntlig information vid möten/samtal med analytiker och investerare samt samspelet med media.

Det är oftast endast styrelseordförande som, efter koordinering med den operativa ledningen, får uttala sig i specifika styrelsefrågor. I samspelet med media är koordineringen mellan styrelseordförande och ledning av yttersta vikt för att budskapet till marknaden och intressenterna är detsamma från både ledning och styrelse. Det är ytterst olyckligt om ordförande och vd har olika uppfattningar och tolkningar och därmed budskap och att dessa sprids i media eller på annat sätt. Ledningen eller anställda ska naturligtvis heller inte uttala sig om styrelsens arbete i media.

9.4 ARBETET EFTER EN KRIS

När krisen väl är över handlar det om saneringsarbete och uppbyggnad för att återskapa det förtroende man tappat under krisen. Att bygga upp ett raserat förtroende kan ta lång tid, men konsekvent arbete lönar sig. Dessa processer är lärrika, och i bästa fall svetsar det samman styrelse och ledning. Om krisen varit en reaktiv process, har man nu erfarenhet och möjlighet att dra lärdom och bli mer proaktiv i hanteringen av framtida förtroendekriser. Som allt annat så handlar det om förtroende. Det förtroende marknaden har kan förloras över en natt genom fel beslut och fel kommunikation eller total avsaknad av kommunikation. Det lönar sällan att sopa problem under mattan. Eventuellt kan man bortse från mindre händelser om man i en väsentlighetsanalys konstaterat att de inte har någon bäring på bolagets värde och inte är väsentliga för intressenterna heller.



10. AGERANDE VID OBESTÅND

SAMMANFATTNING

- I syfte att förebygga obestånds- och kapitalbristsituationer är det viktigt att styrelsen löpande följer bolagets ekonomiska ställning och resultat genom månatliga balans- och resultatrapporter. Ju tidigare styrelsen upptäcker bolagets ekonomiska problem och söker råd av en erfaren obeståndsjurist, desto större är förutsättningarna att rädda företaget. En konkurs kan ofta undvikas om bolaget söker hjälp i tid.
- Om bolaget inte kan betala skatter och avgifter på förfallodagen är det viktigt att antingen ansöka om företagsrekonstruktion eller konkurs för att förhindra att styrelsen blir personligt ansvarig för dessa skulder.
- När styrelsen har skäl att anta att bolagets eget kapital understiger hälften av det registrerade aktiekapitalet, vilket enkelt kan undersökas genom de månatliga balansrapporterna, är det viktigt att styrelsen upprättar en kontrollbalansräkning samt kontakter bolagets revisor. Om detta inte sker riskerar styrelsen ett personligt ansvar för skulder som uppkommer för tiden efter det att styrelsen borde ha upprättat en kontrollbalansräkning.

10.1 INLEDNING

Varje år försätts drygt 6 000 bolag i konkurs, varav de flesta är aktiebolag.

En förutsättning för att tingsrätten ska kunna försätta ett bolag i konkurs är att det är på obestånd. Ett annat ord för obestånd är insolvens. Med obestånd menas att gäldenären (den som har en skuld) inte rätteligen kan betala sina skulder och att denna oförmåga inte endast är tillfällig. Att ett bolag råkar ut för en tillfällig likviditetskris, som innebär att förfallna skulder inte kan betalas, är alltså inte detsamma som obestånd om prognosen visar att det inom en närmare framtid kommer vara möjligt att betala dessa skulder.

Huvuddelen av de bolag som försätts i konkurs gör det efter egna ansökningar. Vid en egen ansökan räcker det med att sökanden anger att bolaget är på obestånd. Tingsrätten gör i dessa fall normalt ingen egen prövning av obeståndet, utan utgår ifrån att förhållandena är som sökanden anger i sin ansökan om konkurs.

Om en borgenär (fordringsägare) ansöker om konkurs måste det kunna styrkas att gäldenären är på obestånd om inte gäldenären själv medger detta. Det kan vara svårt för en bor-

genär att styrka obeståndet, eftersom man normalt inte har någon insyn i gäldenärens räkenskaper. Av denna anledning finns det några presumtionsregler i konkurslagen, som om de uppfylls innebär omvänd bevisbörda. Om borgenären delger gäldenären en betalningsuppmaning, med ett visst angivet innehåll enligt 2 kap. 9 § konkurslagen, och den följs av en konkursansökan viss tid därefter, anses gäldenären vara på obestånd. Samma sak gäller om Kronofogden har gjort ett misslyckat utmättningsförsök hos gäldenären. I dessa presumtionsfall måste gäldenären styrka att han inte är på obestånd för att undvika konkurs.

Det är en ganska vanlig missuppfattning att kapitalbrist eller insufficiens till skillnad från obestånd eller insolvens är en grund för konkurs. Ett bolag kan dock vara insufficient utan att vara insolvent, även om de båda ofta sammanfaller. Värdet på tillgångarna i ett bolag kan till exempel av olika skäl ha reducerats i sådan omfattning att eget kapital understiger hälften av det registrerade aktiekapitalet utan att det har påverkat kassaflödet.

Vid befarad kapitalbrist finns ett antal rättsregler i aktiebolagslagen, vilka styrelsen måste vara väl insatta i, inte minst för att inte riskera ett personligt ansvar. Dessa regler och konsekvenserna av att inte följa dessa redovisas nedan.

Även obestånd eller insolvens kan innebära vissa personliga konsekvenser för styrelsen om den inte vidtar några åtgärder. Att till exempel fortsätta verksamheten när bolaget är på obestånd kan under vissa förutsättningar innebära att styrelsen gör sig skyldig till vårdslöshet mot borgenärer enligt 11 kap. 3 § brottsbalken. Vidare kan misstankar om otillbörligt gynnande av borgenär enligt 11 kap. 4 § brottsbalken uppkomma om bolaget, när det är på obestånd, gynnar viss borgenär.

10.2 FÖREBYGGANDE ÅTGÄRDER SOM STYRELSEN KAN VIDTA

För att förebygga obestånds- och kapitalbristsituationer är det viktigt att bolaget har en styrelse som har en sammansättning med bred kompetens. Styrelsemöten bör hållas regelbundet varje månad för att bland annat följa upp föregående månads resultat och ställning.

Ekonomiavdelningen har en central roll i ett bolag. Storleken på den varierar förstås beroende på hur omfattande bolagets verksamhet är. I små företag är det kanske bara fråga om en person. Oavsett storleken på ekonomiavdelningen är det av största vikt att ekonomipersonalen har en god kompetens och att bokföringen sker i enlighet med god redovisningssed. Det är också viktigt att bolaget har en bra revisor, som kan fungera som ett bollplank för styrelsen.

Det är med hjälp av ekonomiavdelningens rapporter som styrelsen kan blicka framåt och styra förbi de farliga hinder som kan uppkomma. Genom att varje månad följa upp framtagna resultat- och balansrapporter, kan styrelsen löpande bedöma bolagets ställning och betalningsförmåga. Dessa rapporter kan också kombineras med en likviditetsbudget, särskilt när ett bolag börjar få problem med att betala skulderna i tid.

10.3 HUR STYRELSEN BÖR AGERA VID FINANSIELL KRIS I FÖRETAGET

När bolaget bedömer att det inte kommer att kunna betala förfallna skulder i rätt tid, är det viktigt att styrelsen konsulterar en obeståndsjurist. Ju tidigare en sådan kontakt tas desto större är möjligheterna för bolaget att undvika en konkurs. En seriös obeståndsjurist gör normalt en bedömning redan vid det första konsulterande mötet om det finns förutsättningar att rekonstruera verksamheten eller om konkurs är det enda återstående alternativet. Många bolag fortsätter sin verksamhet alltför länge i en obeståndssituation och försöker lösa situationen själva. Detta lyckas dock sällan utan vanligen blir bolagets ställning tvärtom

ännu sämre, vilket försvårar möjligheterna att rekonstruera verksamheten. Vid en konstaterad obeståndssituation är det viktigt att inte betala några förfallna skulder och framför allt inte gamla sådana. Det är en vanlig missuppfattning bland företagare att de skulder som har varit längst utestående ska betalas först. Om bolaget tvingas in en konkurs är det nämligen stor sannolikhet att sådana betalningar kommer att återvinnas av konkursförvaltaren.

Om bolaget konsulterar en obeståndsjurist i tid finns det ofta goda förutsättningar att rekonstruera verksamheten genom att ansöka om en företagsrekonstruktion enligt lagen (1996:764) om företagsrekonstruktion. I en sådan fortsätter bolaget sin verksamhet, men betalar bara för de varor och tjänster som tillförs under rekonstruktionen. Skulder som har uppkommit före beslutet om företagsrekonstruktion får inte betalas under förfarandet. Under företagsrekonstruktionen ska bolaget tillsammans med den av tingsrätten utsedde rekonstruktören utarbeta en rekonstruktionsplan, i vilken det ska framgå vilka åtgärder bolaget ska vidta för att komma överens med fordringsägarna om hur skulderna ska betalas.

Detta sker i allmänhet genom ett ackord, som innebär att fordringsägarna får en viss procent, vanligen 25 procent, av sina fordringar. Om det föreligger en viss majoritet för bolagets ackordsförslag kan tingsrätten fastställa ackordet, som då binder även de som har motsatt sig förslaget. En rekonstruktionsplan kan också innehålla åtgärder som bolaget ska vidta i sin verksamhet, till exempel säga upp övertalig personal eller sälja viss rörelsegren. Under företagsrekonstruktionen är personalen berättigad till statlig lönegaranti under viss tid, vilket i allmänhet underlättar genomförandet av en rekonstruktion.

Bolagets rättsliga handlingsförmåga förändras inte under en bolagsrekonstruktion. Det är således fortfarande styrelsen och firmatecknare som kan träffa bindande avtal för bolaget. Däremot måste styrelsen samråda i vissa frågor med rekonstruktören. För att en rekonstruktion ska lyckas är det viktigt att samarbetet mellan styrelsen och rekonstruktören fungerar väl.

Om bolagets likviditetsbudget visar att skatter och avgifter inte kan betalas på förfalldagen och inte heller senare, är det av största vikt att bolaget ansöker om företagsrekonstruktion eller konkurs senast på förfalldagen. I annat fall riskerar styrelsen ett personligt ansvar för dessa skatter och avgifter.

Det är viktigt att styrelsen upprättar en kontrollbalansräkning enligt aktiebolagslagen om det finns skäl att anta att bolagets eget kapital understiger hälften av det registrerade aktiekapitalet

Om konsultationen med en obeståndsjurist visar att det saknas förutsättningar för att rekonstruera verksamheten återstår inget annat alternativ än att ansöka om konkurs. Att fortsätta bedriva verksamheten i ett bolag som är på obestånd är inget lyckat alternativ, eftersom erfarenheten visar att bolagets ställning blir sämre ju längre verksamheten fortgår. Som framgår ovan finns det dessutom ett straffrättsligt ansvar liksom risk för personligt ansvar för skatter och avgifter. I en egen ansökan om konkurs kan bolaget också föreslå vem tingsrätten ska förordna som konkursförvaltare. Ett sådant förslag godtas i allmänhet om den föreslagne är en förvaltare som finns upptagen på tingsrättens lista över sådana.

10.4 GÅR DET ATT FÖRSÄKRA?

Med hjälp av en vd- och styrelseansvarsförsäkring går det att försäkra sig mot krav som grundar sig på personligt betalningsansvar för ett bolags skulder respektive skatter. Det finns dock vissa begränsningar. Läs mer om hur styrelsen kan minimera risker för skadeståndsansvar och personligt betalningsansvar samt om ansvarsförsäkringar i kapitel 11.

A woman with dark hair and blue eyes, wearing a white blazer, and a man with short dark hair, wearing a light blue button-down shirt, are leaning over a table. They are looking at a document held by the woman. The man has a silver watch on his left wrist. The background is a blurred office setting.

Tredje avsnittet

Styrelseledamotens personliga ansvar och vad som kan försäkras

11. STYRELSELEDAMOTS SKADESTÅNDSANSVAR OCH PERSONLIGA BETALNINGSANSVAR SAMT ANSVARSFÖRSÄKRINGAR



SAMMANFATTNING

- Styrelsen och dess ledamöter kan minimera risken för skadeståndsansvar och personligt betalningsansvar genom att följa vissa regler och rutiner.
- Varje enskild styrelseledamot har ett personligt ansvar för sitt deltagande i styrelsens arbete och för de beslut som fattas.
- En enskild ledamot ansvarar för sin egen handling eller underlåtenhet att handla och vid agerande i strid med förtroendeuppdraget, ABL, tillämplig lag om årsredovisning eller bolagsordningen.
- En styrelseledamot kan hållas ansvarig för skador mot såväl bolaget som tredje man.
- Även straffansvar kan i särskilda situationer uppkomma för en styrelseledamot vid överträdelse av vissa regler.
- En vd- och styrelseansvarsförsäkring ger skydd för stora delar av en försäkrads ansvar.
- En vd- och styrelseansvarsförsäkring gäller dock inte om den försäkrade till exempel har orsakat skadan genom uppsåt eller genom rättsstridig handling eller om den försäkrade uppnått personlig vinning. Försäkringen omfattar inte heller böter.
- Försäkringsbolaget bistår på olika sätt med hantering av kravet och tar tillvara den försäkrades intressen så att denne kan fokusera på det dagliga arbetet.

11.1 ANSVARSGRUNDANDE PRINCIPER

Även om styrelsen agerar som ett kollektivt organ har var och en av ledamöterna ett personligt ansvar för sitt deltagande i styrelsens arbete och för de beslut som fattas. Styrelsen har ett kollektivt ansvar för bolagets förvaltning, men ansvarsutkrävandet för konkreta åtgärder eller för beslut sker alltid individuellt. En enskild styrelseledamot ansvarar för sin egen handling eller underlåtenhet att handla och vid agerande i strid med förtroendeuppdraget, ABL, tillämplig lag om årsredovisning eller bolagsordningen. Även när uppgifter delegeras har styrelseledamöterna fortsatt ansvar för hur uppgiften sköts samt för bristande instruktioner och övervakning.

Bristande uppföljning från styrelsen kan medföra att hela styrelsen blir ansvarig för skada för bolaget som primärt beror på en enskild ledamots försummelse. Därför är det viktigt att det finns en tydlig arbetsfördelning och tydliga rutiner för uppföljning, rapportering och övervakning i styrelsens arbetsordning. Om flera ledamöter genom delaktighet i samma åtgärd eller beslut gemensamt har orsakat skadan bär de ett solidariskt skadeståndsansvar.

Det är viktigt att den enskilda individen undersöker bolaget och styrelsen innan ett styrelseuppdrag accepteras. Det kan exempelvis vara frågor kring bolagets finansiella ställning, eventuella pågående rättstvister, vad övriga styrelseledamöter har för erfarenhet och bakgrund samt om bolaget köper en vd- och styrelseansvarsförsäkring. Det finns många frågor att ställa sig själv innan man accepterar ett styrelseuppdrag. Man bör vara förberedd på vad som förväntas av en och vad man själv kan förvänta sig av bolaget och uppdraget. Som nämnts ovan är styrelseledamöterna solidariskt ansvariga varför det är viktigt att man har förtroende för övriga medlemmar i styrelsen.

Det finns vd- och styrelseansvarsförsäkringar som ger skydd för det personliga betalningsansvar som kan uppstå för styrelseledamöter. En vd- och styrelseansvarsförsäkring ger styrelseledamöterna skydd mot krav för handlingar de skulle ha vidtagit, eller underlåtit att vidta, och som påstås ha orsakat skada och det oavsett om kravet är berättigat eller inte. Detta kan inledningsvis vara svårt bedöma. Skyddet som försäkringen ger omfattar såväl eventuellt skadeståndsansvar som ombudskostnader för försvar. Skyddet omfattar även ombudskostnader för försvar mot misstanke om brott mot regler som styrelseledamöter måste följa i sitt arbete för ett företag. Det kan röra sig om allt från brottsbalksregler till skatte-regler. Ofta finns dock vissa begränsningar (se vidare avsnitt 11.15 – Begränsningar).

11.2 STYRELSELEDAMOTS SKADESTÅNDSANSVAR MOT BOLAGET

En styrelseledamot som i sitt uppdrag uppsåtligt eller av oaktsamhet skadar bolaget ska ersätta skadan. Ansvar mot bolaget inkluderar inte bara uppenbara brott mot ABL, bolagsordningen och tillämplig lag i övrigt utan också överträdelse av tystnadsplikt och lojalitets- och vårdnadsplikt som ingår i förtroendeuppdraget. Varje styrelseledamot har ett eget ansvar för sitt deltagande i styrelsens arbete och för de beslut som fattas. En ledamot kan inte gå fri från ansvar genom att hänvisa till att han eller hon följt instruktioner från överordnat koncernorgan, från en viss majoritetsaktieägare eller från utomstående. En möjlighet för styrelseledamöterna att reducera sitt ansvar för brott mot den allmänna vårdnadsplikten är att inhämta bolagsstämmans godkännande innan en viss åtgärd vidtas. För att stämmans godkännande ska ha ansvarsreducerande verkan måste aktieägarna på bolagsstämman delges de eventuella risker som den tilltänkta åtgärden kan medföra.

En förutsättning för att väcka skadeståndstalan är att bolagsstämman, eller aktieägare som representerar minst tio procent av samtliga aktier i bolaget, inte beviljar ansvarsfrihet eller röstar för att väcka talan. Ingående av förlikning med de ansvariga ledamöterna får endast ske efter stämmans beslut och under förutsättning att inte ägare till minst en tiondel av samtliga aktier röstar mot förslaget. Det bör särskilt noteras att stämmans beslut om ansvarsfrihet i sådana fall inte påverkar styrelseledamots ansvar gentemot tredje man, se vidare nedan.

Det är inte så vanligt att bolaget, eller någon för bolagets räkning, riktar krav mot ledande befattningshavare (styrelseledamöter inkluderade), även om det ibland förekommer. Det kallas med försäkringsterminologi för ”försäkrad mot försäkrad”. Detta är, med vissa begränsningar, försäkringsbart (se vidare avsnitt 11.15 – Begränsningar). En faktor som kan verka återhållande på krav kan vara att ett bolag, som kanske redan genomgått en del turbulens med anledning av en händelse, inte vill att turbulensen ska fortsätta. Det blir ju sannolikt fallet om bolaget följer upp händelsen med krav gentemot sina (i denna situation oftast före detta) ledande befattningshavare. Nedan följer två fall som inträffat i verkligheten.

Case – Krav mot tidigare styrelseledamöter vid övergång från ett bolag till annat

Bolag A ingick ett avtal om att sälja sin kundbas och vissa av sina tillgångar till Bolag B. Vidare övergick ett antal anställda och ledande befattningshavare, inklusive styrelseledamöter, till att arbeta för Bolag B. Bolag A krävde därefter skadestånd i mångmiljonklassen från Bolag B och tre tidigare styrelseledamöter i Bolag A, som nu övergått till att arbeta för Bolag B. Grunden för kravet mot styrelseledamöterna var att ledamöterna, när de förhandlade, ingick och verkställde avtalet i egenskap av representanter för Bolag A, inte agerade till det bästa för Bolag A. I stället såg de i förhandlingen de fördelar de kunde erhålla av affären i egenskap av framtida anställda i Bolag B. Den rättsliga grunden utgjordes av ABL:s bestämmelse rörande skadestånd till bolaget när styrelseledamot vid fullgörande av uppdrag uppsåtligt eller av oaktsamhet skadar bolaget.

Bolag A hade tecknat en vd- och styrelseansvarsförsäkring som täckte styrelseledamöternas ombudskostnader för att försvara sig mot kravet samt även en mindre förlikningssumma. Det kan noteras att styrelseledamöterna representerades av olika ombud då en väsentlig intressekonflikt bedömdes föreligga dem emellan. Som berörs ovan föreligger förstås i denna situation även en intressekonflikt i förhållandet mellan Bolag A och de försäkrade individerna.

Case – Krav mot styrelseledamöter vid intressekonflikt efter fastighetsförsäljning

Det kommunägda Bolag C hade som verksamhetsmål att utveckla verksamheter i en viss region genom att äga och förvalta fastigheter i regionen. Bolag C ägde bland annat en fastighet på vilken det låg en industribyggnad. Syftet med denna byggnad var att tjäna som ett center för tillväxtföretag. När Bolag C fick ekonomiska problem beslöt ägaren av bolaget att tillåta försäljning av fastigheten. Försäljningen genomfördes varefter Bolag C riktade ett krav mot två av bolagets styrelseledamöter på skadestånd i mångmiljonklassen. Grunden för kravet var att företrädarna uppsåtligen eller av oaktsamhet skadat Bolag C vid utförandet av sitt respektive uppdrag för bolaget genom medverkan vid försäljning av fastigheten till ett värde långt under påstått marknadsvärde. Den rättsliga grunden utgjordes av ABL:s bestämmelse rörande skadestånd till bolaget när styrelseledamot vid fullgörande av sitt uppdrag uppsåtligen eller av oaktsamhet skadar bolaget.

Bolag C omfattades av en vd- och styrelseansvarsförsäkring som täckte styrelseledamöternas ombudskostnader för att tillbakavisa kravet. Det kan noteras att styrelseledamöterna representerades av olika ombud då en väsentlig intressekonflikt bedömdes föreligga dem emellan. Återigen kan nämnas att det i denna situation föreligger en intressekonflikt även i förhållandet mellan Bolag C och de försäkrade individerna.

11.3 STYRELSELEDAMOTS SKADESTÅNDSANSVAR MOT TREDJE MAN

Styrelseledamöters ansvar gentemot tredje man, som till exempel enskilda aktieägare, fordringsägare och avtalsparter, är mer begränsat än deras ansvar gentemot bolaget. En styrelseledamot ska således ersätta skada som han eller hon uppsåtligen eller av oaktsamhet tillfogar denna personkrets endast om skadan har uppstått genom överträdelse av ABL, tillämplig lag om årsredovisning eller bolagsordningen.

Trots att styrelseledamöters ansvar gentemot tredje man är mer begränsat än deras ansvar gentemot bolaget, förekommer krav från tredje man något oftare än krav från bolaget. Denna företeelse är med vissa begränsningar försäkringsbar (se vidare avsnitt 11.14 – vd- och styrelseansvarsförsäkringens roll).

Case – Krav på skadestånd till tredje man efter företagsrekonstruktion

Bolag D hade dotterbolaget Bolag E, vars verksamhetsmål var att tillverka hus. Bolag E fick ekonomiska problem och ansökte om och beviljades företagsrekonstruktion. Parallellt förhandlade Bolag D med Bolag F om en försäljning av Bolag E till Bolag F. Försäljningen kom till stånd och verkställdes i alla delar när företagsrekonstruktionen blivit framgångsrik. Någon tid därefter riktade Bolag F ett krav mot Bolag D för garantibrott. Bolag F varslade samtidigt ett antal före detta styrelseledamöter i det förvärvade Bolag E om ett eventuellt framtida krav. När Bolag F inlett skiljeförfarande mot och träffat en förlikning med Bolag D, framställde Bolag F ett krav mot de före detta styrelseledamöterna i Bolag E. Grunden för kravet var att Bolag F, när det köpte Bolag E, hade förlitat sig på en årsredovisning undertecknad av styrelseledamöterna, vilken påstods ha innehållit felaktig finansiell information om Bolag E. Det fick till följd att Bolag F inte fått en rättvisande bild av Bolag E:s finansiella ställning och resultat. Bolag F hävdade att detta i sin tur fått till följd att Bolag F betalat ett stort antal miljoner kronor för mycket för Bolag E. Den rättsliga grunden utgjordes av ABL:s bestämmelse rörande skadestånd till tredje man när styrelseledamot vid fullgörande av sitt uppdrag uppsåtligt eller av oaktsamhet skadar tredje man genom överträdelse av tillämplig lag om årsredovisning.

Bolag E omfattades av en vd- och styrelseansvarsförsäkring som täckte styrelseledamöternas ombudskostnader för att tillbakavisa kravet.

11.4 STYRELSELEDAMOTS SKADESTÅNDSANSVAR MOT TREDJE MAN FÖR FEL OCH BRISTER I PROSPEKT

I samband med införandet av de mer detaljerade prospektreglerna i lagen (1991:980) om handel med finansiella instrument (LHF 2006), infördes en uttrycklig bestämmelse i ABL (29 kap. 1 § 2 st.) om stiftares, styrelseledamots och vd:s skadeståndsansvar mot tredje man (aktietecknare, investerare, garantiutställare med flera) för skada som har tillfogats genom överträdelse av reglerna. En styrelseledamot kan bli skadeståndsskyldig om denne med uppsåt eller av oaktsamhet medverkar till att ett prospekt eller en erbjudandehandling inte uppfyller bestämmelserna om prospekt med mera i LHF eller EG:s prospektförordning (809/2004) och om skada därigenom tillfogas aktietecknare.

Syftet är att skydda tredje man från att förlita sig på felaktig eller vilseledande information om bolagets ekonomiska ställning och finansiella förhållanden. Bolagsledningen ska inte kunna utnyttja sitt informationsövertag till att finansiera verksamheten genom att ge oriktig eller tillrättalagd information om bolagets förhållanden. Det är styrelsen som har det övergripande ansvaret att se till att prospekt eller erbjudandehandling upprättas, när det föreligger en skyldighet för bolaget att göra detta. Enligt prospektförordningen (809/2004) ska de personer som är ansvariga för informationen i prospektet anges och de ska avge en försäkran om att informationen som ges enligt deras kännedom överensstämmer med sakförhållandena i bolaget. Styrelseledamöterna har därför det yttersta ansvaret att kontrollera att de lämnade uppgifterna om bolagets ställning är riktiga och att informationen om bolagets ekonomiska förhållanden grundas på bestyrkta fakta.

Hittills har inte några stora mål om prospektansvar prövats i Sverige, vilket skiljer sig från läget i Danmark, där två stora mål om prospektansvar prövats av högsta instans (Højesteret). År 2002 prövades, med ogillande utgång, om ersättningsansvar kunde aktualiseras med anledning av ett prospekt för Hafnia Holding A/S aktieemission. År 2013 prövades, med motsatt utgång, om ersättningsansvar kunde aktualiseras med anledning av ett prospekt för bank Trelleborgs börsintroduktion. För närvarande prövas i dansk domstol huru-

vida ett prospektansvar föreligger med anledning av det prospekt som låg till grund för OW Bunker A/S börsintroduktion i mars 2014. I november 2014 gick bolaget i konkurs till följd av enorma förluster, såväl till följd av kreditgivning som till följd av spekulation i finansiella instrument. Svarande är bland annat OW Bunker A/S i konkurs, det vill säga det utställande bolaget, och ett antal före detta styrelseledamöter i bolaget.

Prospektansvar och eventuella ombudskostnader går att försäkra sig mot genom en vd- och styrelseansvarsförsäkring. Möjlighet finns också att ta en prospektansvarsförsäkring, som tecknas för en särskild transaktion, till exempel en specifik börsintroduktion. I samband med en börsintroduktion är det särskilt viktigt att hantera frågan om försäkringsskydd.

11.5 STYRELSELEDAMOTS PERSONLIGA BETALNINGSANSVAR FÖR BOLAGETS SKULDER

En styrelseledamot kan, under vissa förhållanden, tillsammans med bolaget bli betalningsansvarig för bolagets skulder, om de åtgärder som lagen föreskriver vid befarad kapitalbrist och tvångslikvidation inte görs i tid. Se vidare kapitel 9.

Underlåtelse att upprätta kontrollbalansräkning, sammankalla en första kontrollstämma eller vidta annan åtgärd som krävs enligt ABL, medför solidariskt personligt betalningsansvar för styrelseledamöterna för bolagets förpliktelser. Vad gäller skyldigheten att upprätta kontrollbalansräkning är en förutsättning för ansvar att det egna kapitalet faktiskt ska ha underskridit hälften av det registrerade aktiekapitalet (det egna kapitalet understiger den kritiska gränsen). Om styrelsen även med försening vidtar de föreskrivna åtgärderna ansvarar ledamöterna inte för bolagets förpliktelser som uppkommer därefter. Ansvaret för de förpliktelser som uppkommit dessförinnan kvarstår.



Utgångspunkten för bedömningen av styrelseledamöternas ansvar är att varje ledamot är skyldig att hålla sig underrättad om förhållandena i bolaget. Det personliga betalningsansvaret för bolagets skulder gäller därför för styrelseledamots egen passivitet. En enskild ledamot kan därför undgå ansvar om denne visar att underlåtenheten att handla inte beror på hans eller hennes egen passivitet eller försummelse. Till exempel om styrelseledamoten genom styrelseprotokoll kan visa att denne reserverat sig mot ett beslut att inte upprätta kontrollbalansräkning. Denna form av personligt ansvar för bolagets skulder syftar till att tvinga styrelsen att bevaka förändringar i bolagets eget kapital och ingripa när kapitalbristen blir kritisk.

Frågan om personligt betalningsansvar för ett bolags skulder uppkommer nästan uteslutande i mindre bolag. Det är möjligt att med hjälp av en vd- och styrelseansvarsförsäkring försäkra sig mot krav som grundar sig på styrelsens betalningsansvar vid kapitalbrist, men det finns vissa begränsningar (se vidare avsnitt 11.14-11.15).

Case – Krav på styrelseledamöter för bolagets skulder efter konkurs

Ett bolag försattes i konkurs. Efter konkursen framställde två leverantörer krav mot bolagets före detta styrelseledamöter. Leverantörerna menade att en kontrollbalansräkning skulle ha upprättats tidigare än vad som skett och att varor aldrig hade levererats, om leverantörerna haft kännedom om bolagets svaga finansiella ställning. Enligt leverantörerna hade styrelseledamöterna ådragit sig personligt betalningsansvar för bolagets obetalda fakturor avseende de varor som levererades till bolaget innan konkursen, men efter att styrelseledamöterna senast borde ha upprättat en kontrollbalansräkning. Den rättsliga grunden utgjordes av ABL:s bestämmelse rörande personligt betalningsansvar för bolagets skulder.

Bolaget hade tecknat en vd- och styrelseansvarsförsäkring som täckte styrelseledamöternas ombudskostnader för att försvara sig mot kravet samt även en förlikningssumma.

11.6 PERSONLIGT BETALNINGSANSVAR FÖR UNDERLÅTENHET ATT INGE ÅRSREDOVISNING OCH FÖR BOLAGETS SKATTER

Personligt betalningsansvar för styrelseledamot för bolagets skulder kan vidare under vissa förhållanden uppkomma enligt årsredovisningslagen vid underlåtenhet att inge årsredovisning. Enligt 8 kap. 12 § årsredovisningslagen svarar styrelseledamöterna och vd:n solidariskt med bolaget för de förpliktelser som uppkommer för bolaget, om inte en kopia av årsredovisningen och revisionsberättelsen skickas in till Bolagsverket inom 15 månader efter räkenskapsårets utgång. Det personliga betalningsansvaret avser endast förpliktelser som uppkommer efter utgången av denna tidsfrist. Ansvar inträder vidare inte för skulder som uppkommer efter det att de nödvändiga handlingarna har kommit in till Bolagsverket. Ansvar kvarstår dock för den period under vilken underlåtenheten förelegat. En styrelseledamot går fri från ansvar om denne visar att underlåtenheten att sända in redovisningshandlingarna inte beror på egen passivitet eller eget försumligt beteende.

Som angetts ovan är det möjligt att med hjälp av en vd- och styrelseansvarsförsäkring försäkra sig mot krav som grundar sig på personligt betalningsansvar, med vissa begränsningar (se vidare avsnitt 11.14-11.15).

Skatteförfarandelagen (2011:1244) (SFL) innehåller en reglering som under vissa omständigheter kan ålägga en styrelseledamot personligt betalningsansvar för bolagets skatt. Underlåter till exempel någon i egenskap av företrädare för en juridisk person att i rätt tid göra föreskrivet skatteavdrag, är företrädaren, enligt 59 kap. 12 § SFL, tillsammans med den juridiska personen skyldig att betala belopp enligt skattemyndighetens beslut jämte ränta. Betalningskyldighet inträffar endast om företrädaren inte har vidtagit sådana åtgärder som krävs för att en samlad avveckling av det skatteskyldiga bolagets skulder kan komma till stånd, med hänsyn tagen till samtliga fordringsägares intressen. Regeln tar sikte på situationer där ställföreträdaren fortsätter verksamheten i ett företag som befinner sig på obestånd. Betalningsansvar kan i sådana situationer förhindras om verk samma åtgärder för skuldavveckling vidtas i tid, till exempel att en företagsrekonstruktion eller ett underhandsackord med samtliga borgenärer kommer till stånd eller att företaget försätts i konkurs.

Frågan om personligt betalningsansvar för ett bolags skatter uppkommer nästan uteslutande i mindre bolag. Det är möjligt att med hjälp av en vd- och styrelseansvarsförsäkring försäkra sig mot krav som grundar sig på sådant betalningsansvar, dock finns vissa begränsningar (se vidare avsnitt 11.14-11.15).

Case – Om styrelseledamots personliga betalningsansvar för bolagets skatter

Skatteverket yrkade i förvaltningsrätten att en tidigare styrelseledamot i ett bolag tillsammans med bolaget som tidigare gått i konkurs, skulle betala obetalda skatter motsvarande drygt en miljon kronor. Förvaltningsrätten, som biföll Skatteverkets talan, konstaterade att bolaget hade restförts hos Kronofogden för obetalda skatter, men att styrelseledamoten trots detta hade drivit verksamheten vidare med en ökande skuldsättning till staten som följd. Förvaltningsrätten ansåg att styrelseledamoten, med hänsyn till det ansvar han haft för bolagets verksamhet, borde ha insett att de aktuella skatterna förfallit till betalning. Dessutom anfördes att tingsrätten hade beslutat om företagsrekonstruktion av bolaget, men att det ändå inte hade förmått avveckla skulderna. Förvaltningsrätten konstaterade att styrelseledamoten under sådana förhållanden inte kunde anses ha vidtagit verkamma åtgärder för att undgå betalningsansvar, så kallat företrädaransvar. Styrelseledamoten hade i vart fall genom oaktsamhet underlåtit att i rätt tid betala de skatter som Skatteverket förde talan om. Den rättsliga grunden utgjordes av skatteförfarandelagens bestämmelse om personligt betalningsansvar för bolagets skatter.

Bolaget hade tecknat en vd- och styrelseansvarsförsäkring som täckte styrelseledamotens ombudskostnader för att försvara sig mot kravet samt även de obetalda skatter som ledamoten var skyldig att betala.

11.7 STYRELSELEDAMOTS ANSVAR FÖR UNDERLÅTENHET ATT FÖLJA REGLER OM VAL AV REVISOR ETC. I VISSA STÖRRE BOLAG

Finansinspektionen kan ingripa mot en individuell styrelseledamot i vissa större företag¹⁶ om företaget inte inrättar revisionsutskott eller beslutar att styrelsen ska utföra revisionsutskottets uppgift, inte upphandlar revisortjänsten korrekt, inte följer regler om revisorsrotation eller i förtid avsätter revisorn utan saklig grund. Om företagets överträdelse av dessa regler är allvarlig och en styrelseledamot uppsåtligen eller av grov oaktsamhet orsakat överträdelsen, kan Finansinspektionen utdöma en sanktionsavgift på 5 000 kr upp till 500 000 kr. Finansinspektionen kan också förbjuda styrelseledamoten att vara ledamot eller vd i ett företag av allmänt intresse i upp till högst tre år.

11.8 MILJÖRÄTTSLIGT ANSVAR

Den skadeståndsrättsliga delen i det miljörättsliga ansvaret kan delas upp i antingen brott mot miljön eller brott mot statens kontrollmekanismer. Straffskalan sträcker sig från böter upp till två års fängelse. Den som uppsåtligen eller av oaktsamhet orsakar skada eller fara för skada kan dömas till straff. I de flesta fall anses miljöskador falla inom den löpande förvaltningen och därmed är företagets vd ansvarig. I vissa fall kan det dock anses ligga inom styrelsens ansvarsområde mot bakgrund av att styrelsen är företagets högsta förvaltande organ och ytterst ansvarig för företagets verksamhet. Om miljöskadorna beror på brister i riktlinjer, tillsyn och kontroll kan styrelsen därför bli ansvarig, oavsett om det skett en arbetsfördelning inom styrelsen eller inte.

16. De företag som omfattas är s.k. företag av allmänt intresse, dvs. noterade företag, kreditinstitut, värdepappersbolag, försäkringsföretag och finansiella holding-företag.

11.9 ARBETSRÄTTSLIGT ANSVAR

Det är primärt företagets vd som ansvarar för att företagets verksamhet bedrivs i enlighet med lagar och förordningar, men även styrelsen ansvarar på ett övergripande plan. Om styrelsen inför rutiner eller ger direktiv som åsidosätter exempelvis lagen (1982:80) om anställningskydd eller lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet, kan styrelsen, vid uppsåt eller vårdslöshet, bli ansvarig för den skada som företaget lider av överträdelsen. Samma ansvar gäller även när styrelsens försummelser leder till att företaget inte betalar sina sociala avgifter med mera.

11.10 STYRELSENS ANSVAR I BANK- OCH FINANSIERINGS- VERKSAMHETER

För kreditinstitut gäller ett stort antal särskilda regler till skydd för den finansiella marknaden. Exempelvis har styrelser i bank och finansieringsrörelser ett särskilt ansvar för att företaget bedrivs på ett sunt sätt. Därmed är styrelsen ansvarig för att rörelsen bedrivs på ett sätt som inte äventyrar företagets soliditet eller likviditet, att företagets risker hanteras på ett ändamålsenligt sätt och att det finns en tillfredställande intern kontroll. Därutöver ansvarar styrelsen även för att verksamheten är organiserad på ett transparent sätt så att det går att överblicka struktur, företagets förbindelser med andra företag och finansiella ställning.

Om styrelsen brister i ovan nämnda förpliktelser kan Finansinspektionen ålägga en eller flera styrelseledamöter att betala en sanktionsavgift eller besluta att styrelseledamöterna under viss tid inte får vara styrelseledamot eller vd i ett kreditinstitut. Skadas företaget genom vårdslöshet eller uppsåt kan en eller flera styrelseledamöter även bli skadeståndsskyldiga gentemot företaget.

11.11 STRAFFANSVAR ENLIGT ABL

Straffansvar för enskilda styrelseledamöter kan vidare uppkomma enligt 30 kap. 1 § ABL som särskilt straffsanktionerar överträdelser av vissa regler. Till böter eller fängelse i upp till ett år döms den som:

- bryter mot förbudet att i privata aktiebolag genom annonsering till allmänheten söka sprida aktier eller teckningsrätter i bolaget eller av bolaget utgivna skuldebrev eller teckningsoptioner
- i kupongbolag, uppsåtligen eller av oaktsamhet underlåter att föra aktiebok eller hålla aktiebok tillgänglig för allmänheten
- uppsåtligen eller av oaktsamhet underlåter att sammankalla styrelsen efter begäran av styrelseledamot eller vd, inte ger suppleant tillfälle att medverka vid styrelsemöte vid förfall för ordinarie ledamot, eller bryter mot förbudet enligt 8 kap. 21 § 2 st. ABL att styrelsebeslut inte får fattas om inte såvitt möjligt samtliga ledamöter fått tillfälle att delta i ärendets behandling samt fått ett tillfredsställande underlag för att avgöra ärendet, och
- uppsåtligen eller av grov oaktsamhet bryter mot låneförbudet i 21 kap. 1, 3, 5 §§ ABL eller mot skyldigheten att föra förteckning över dispenstillåtna lån enligt 21 kap. 10 § ABL.

Som styrelseledamot kan man med hjälp av en vd- och styrelseansvarsförsäkring erhålla försäkringsskydd för ombudskostnader för att försvara sig mot misstankar om brottsligt agerande i allmänhet, såväl uppsåtligt som oaktsamt. Dock innehåller vd- och styrelseansvarsförsäkringar normalt ett undantag. Det är när en lagakraftvunnen dom fastställer att den försäkrade uppsåtligen orsakat skada eller begått rättsstridig handling, eller att den försäkrade skriftligen medger detta. I sådana fall kan återbetalningsskyldighet till försäkringsgivaren bli aktuell.

Enligt svensk försäkringsrätt kan försäkringsersättning betalas för skada som svarar mot ett lagligt intresse som omfattas av försäkringen. Försäkringsersättning kan inte utgå för skada som svarar mot ett olagligt intresse. Sådan skada är helt enkelt inte försäkringsbar. Skada i form av böter, även på grund av oaktsamhetsbrott, svarar mot ett olagligt intresse och är därmed inte försäkringsbar. Ett löfte om att försäkra böter anses inte vara bindande. I vd- och styrelseansvarsförsäkringar finns mot denna bakgrund regelmässigt ett undantag för straffrättsliga böter, avgifter och viten (se vidare avsnitt 11.14-11.17).

11.12 PRESKRIPTION

ABL uppställer särskilda preskriptionsfrister för bolagets möjlighet att väcka talan mot styrelseledamot. Talan mot enskild styrelseledamot om skadestånd till bolaget för beslut eller åtgärd under ett räkenskapsår, ska väckas inom ett år från bolagsstämman där årsredovisningen för räkenskapsåret lades fram. Detta innebär att om skadan inträffar till följd av en skadebringande åtgärd under mars år 1 och ordinarie bolagsstämma (årsstämman) hålls den 30 april år 2, ska eventuell skadeståndstalan mot ansvarig styrelseledamot väckas senast under april år 3. Talan om skadestånd till bolaget kan väckas inom fem år från utgången av det räkenskapsår under vilket den skadebringande åtgärden vidtogs, om de uppgifter som grundar ansvar inte varit kända tidigare. Talan om skadestånd till tredje man preskriberas efter 10 år enligt preskriptionslagens (1981:130) allmänna regler.

11.13 PROTOKOLL OCH RESERVATION

För att minska risken att drabbas av betalningsansvar bör en styrelse ha för vana att vid styrelsemöten låta den vd:n delta och fråga denne om samtliga skatter och avgifter blivit inbetalda i tid.

En styrelseledamot har enligt 8 kap. 24 § 3 st. ABL rätt att få en avvikande mening antecknad i styrelseprotokollet, vilket kan vara bra ur bevissynpunkt för en styrelseledamot att undgå ansvar. Att reservera sig mot ett beslut genom en anteckning i protokollet är dock inte alltid tillräckligt för att undgå ansvar. Om styrelseledamoten till exempel tidigare har initierat eller argumenterat för beslutet kan styrelseledamoten ändå komma att bli ansvarig. Om en styrelseledamot vid ett flertal tillfällen reserverat sig mot beslut bör denne överväga att begära utträde ur styrelsen för att undvika ansvar för de beslut som styrelsen fattar.

11.14 VD- OCH STYRELSEANSVARSFÖRSÄKRINGENS ROLL

Vd- och styrelseansvarsförsäkringar, vilka oftast tecknas och betalas av företaget, har flera intressenter. Förutom att styrelseledamöterna hör till kretsen av intressenter, eftersom deras privata ekonomi och personliga tillgångar kan stå på spel utan försäkring, hör även bolagets ägare dit. Det beror främst på att en försäkringsgivare har bättre betalningsförmåga än en privatperson. Om bolaget ställer krav mot egna styrelseledamöter uppstår dock en konfliktsituation, som understryker att försäkringen i första hand syftar till att skydda de försäkrade, det vill säga bolagets ledande företrädare inklusive styrelseledamöter. I en sådan situation stadgar oftast villkoren i försäkringen att försäkringsgivaren inte har någon skyldighet att diskutera ett försäkringsärende annat än med den försäkrade person som ärendet rör. StyrelseAkademien kan erbjuda sina medlemmar en speciellt framtagen försäkring som tecknas personligen, direkt av en styrelseledamot (se 11.17).

Generellt kan nämnas att affärsklimatet har förändrats i riktning mot hur det ser ut utomlands och att det har blivit allt vanligare att olika intressenter söker kompensation genom att rikta krav mot ledningen av verksamheten. Förutom att denna typ av krav kan uppfattas som obehagliga och som ett ifrågasättande av individen, utgör de även en distraktion som

ytterligare kan försvåra en företagslednings möjligheter att leda en verksamhet på bästa möjliga sätt. Att i det läget som enskild individ dessutom behöva fundera över kostnaderna för försvar och de privatekonomiska konsekvenserna skapar ytterligare stress.

Att allt fler krav ställs har utöver ett hårdare affärsklimat att göra med att det idag finns fler och mer komplexa regelverk för skötseln av en verksamhet. Detta har lett till högre informations- och kunskapskrav än tidigare och ökad kontroll från aktieägares, investerares, myndigheters och medias sida av att regelverk följs. Denna utveckling har i sin tur lett till ökad medvetenhet om det personliga ansvaret och om möjligheten att utkräva ansvar.

Ur en styrelseledamots perspektiv är syftet med en försäkring att befria ledamoten från i alla fall de ekonomiska konsekvenserna av ett skadestånd till bolaget eller tredje man och att slippa ett personligt betalningsansvar för bolagets skulder och/eller skatter. Försäkringen kan också ge ledamoten ekonomisk möjlighet att på ett adekvat sätt försvara sig mot krav på skadestånd eller brottsmisstankar, oavsett om det finns grund för kravet eller misstankarna eller inte. Som framgår av avsnitt 11.16 och 11.17 medför en försäkringslösning också att den praktiska hanteringen av krav och tvister i stor utsträckning kan styras bort från de försäkrade individerna, så att dessa i stället kan fokusera på de uppdrag som de är satta att utföra.

11.15 BEGRÄNSNINGAR

Som antytts ovan finns begränsningar i det försäkringsskydd som finns att få. Vissa begränsningar beror på att försäkringsgivarna helt enkelt inte anser sig kunna ta vissa risker, exempelvis på grund av att dessa är omöjliga att kalkylera och därmed sätta en premie på. Andra begränsningar har sin grund i att sådana intressen som lagstiftaren anser olagliga över huvud taget inte är möjliga att försäkra med bindande verkan. En annan typ av begränsning är den som följer av själva försäkringsbeloppet, vilket är det högsta belopp som en försäkringsgivare är skyldig att utge för en och samma skada (inklusive skadestånd, försvarskostnader, motpartskostnader och räntor) och ofta även för samtliga skador under en och samma försäkringsperiod. Självrisk, som är vanligt förekommande i andra typer av försäkringar, förekommer i princip inte längre på individnivå på den svenska marknaden.

Vanligt förekommande undantag i de vd- och styrelseansvarsförsäkringar som förekommer på den svenska marknaden är följande:

- Försäkringen gäller inte för skada som försäkrad orsakat med uppsåt eller genom rättsstridig handling.
- Försäkringen gäller inte för skada som grundar sig på att försäkrad uppnått personlig vinning eller andra fördelar som denne inte varit berättigad till.
- Försäkringen gäller inte för krav som grundar sig på rättstvist som pågår eller har avslutats före försäkringens första begynnelse dag – med försäkringsterminologi kallad ”kontinuitetsdatum” – eller som grundar sig på samma eller väsentligen samma omständigheter som påståtts i sådan pågående eller tidigare avgjord rättstvist.
- Försäkringen gäller inte för krav som grundar sig på ett faktiskt eller påstått förhållande som anmälts till tidigare försäkringsgivare eller under en tidigare försäkringsperiod eller som var känt för försäkrad vid tecknandet av försäkringen.
- Försäkringen gäller inte för krav avseende person- eller sakskada, dock att vissa vd- och styrelseansvarsförsäkringar ger skydd för ombudskostnader vid försvar mot krav framställt med anledning av person- eller sakskada. För skydd mot ansvar för person- och sakskada finns allmänna ansvarsförsäkringar att teckna.

Härutöver ska nämnas att vd- och styrelseansvarsförsäkringar i olika utsträckning kan begränsa skyddet. Framför allt gäller detta för krav med koppling till USA. Även sanktionsbestämmelser med bäring på länder, organisationer och/eller vissa personkategorier kan påverka

försäkringsskyddets omfattning. En vd- och styrelseansvarsförsäkring kan också innehålla ett villkor om att den ska anses underordnad i förhållande till annan giltig och tillgänglig försäkring eller ersättning, till exempel en skadeståndsförbindelse.

I takt med att företag växer och blir mer internationella är det viktigt för en styrelse i en koncern med utländska dotterföretag att förstå de lagar och regler som gäller i olika jurisdiktioner. Ur ett försäkringsperspektiv finns det anledning för en styrelse att köpa en lokalt utfärdad försäkring för att inte hamna i en situation där dotterföretagets styrelsemedlemmar står utan försäkringsskydd. Med avseende på vissa länder, exempelvis Kina, Brasilien och Indien, får inte utländska försäkringsföretag betala utersättning till styrelsemedlemmar i dessa länder. Problematik föreligger även om moderföretaget i Sverige ersätter styrelsemedlemmarna genom att föra in medel till det land som de befinner sig i, då detta kan medföra skattekonsekvenser för koncernen. Inom EES är det viktigt för styrelsen att vara medveten om att premieskatt ska betalas utifrån den vägda exponeringen i de aktuella länderna.

Som beskrivs i avsnitt 11.11 kan slutligen endast skador svarande mot lagliga intressen försäkras. Lagstiftaren bestämmer vilka intressen som är lagliga respektive olagliga. Exempel på olagliga intressen, som man inte kan försäkra sig mot, är förluster som uppstår till följd av brottsligt verksamhet, vilken givetvis inte erkänns av rättsordningen.

Att det inte går att försäkra ett olagligt intresse innebär dock inte att allt rättsstridigt handlande är omöjligt att försäkra. Ett sådant synsätt skulle nämligen innebära att inte heller det skadeståndsrättsliga oaktsamhetsansvaret skulle kunna försäkras genom ansvarsförsäkringar. Skadestånd anses utgöra undantaget från regeln att konsekvenserna av rättsstridigt handlande inte kan försäkras. Däremot utgör böter, även på grund av oaktsamhetsbrott, ett olagligt intresse, vilket inte är försäkringsbart. Ett annat exempel på ett olagligt intresse som inte är försäkringsbart är miljöstraffavgiften, som är en avgift som tillfaller staten och utgår på grund av oaktsamt förfarande. Trots att rättsläget i övrigt är något oklart, finns det befogad anledning att tro att även andra liknande straffavgifter inte är möjliga att försäkra sig mot.

11.16 EFFEKTIV KRAVHANTERING

Krav och tvister utgör distraktionsmoment som stjälar fokus från det som företagen och dess företrädare egentligen ska ägna sig åt. Med en väl anpassad försäkringslösning slipper företrädarna i stor utsträckning att efter bästa förmåga hantera de praktiska aspekter som aktualiseras med anledning av ett krav eller en tvist. Detta sköter i stället försäkringsgivaren, ofta i nära samarbete med ett externt ombud som företräder den försäkrade.

11.17 STYRELSEAKADEMIENS VD- OCH STYRELSEANSVARSFÖRSÄKRING

StyrelseAkademien erbjuder sina medlemmar en unik, personlig ansvarsförsäkring som omfattar samtliga styrelseuppdrag som en person har. Det är ett mycket bra alternativ i de fall personen arbetar i flera olika styrelser, speciellt om något av dessa företag valt att inte teckna en vd- eller styrelseförsäkring.

Mer information om denna försäkring finns på styrelseakademien.se.

ORDLISTA

ABL – Aktiebolagslagen (2005:551).

CSR – Corporate Social Responsibility, eller företagsansvar på svenska.

Compliance – Regelefterlevnad.

FCPA – Foreign Corrupt Practices Act of 1977.

Koden – Svensk kod för bolagsstyrning. Koden är led i näringslivets självreglering med syfte att förbättra bolagsstyrningen i svenska börsnoterade bolag. Den kompletterar aktiebolagslagen och annan offentlig reglering genom att ange en högre norm än lagens minimikrav för vad som i allmänhet kan anses utgöra god bolagsstyrning.

GRI – Global Reporting Initiative. GRI är en oberoende, icke-vinstdrivande organisation med syfte att främja bolags rapportering om hållbarhetsfrågor.

LOU – Lag (2007:1091) om offentlig upphandling.

SFL – Skatteförfarandelagen (2011:1244).

Solidariskt ansvar – Gemensamt ansvar som innebär att flera gäldenärer tillsammans svarar för en skuld. Det medför att borgenären kan vända sig till vilken som helst av gäldenärerna för att utfå full betalning. Om en gäldenär helt eller delvis betalat en eller flera av övriga gäldenärers del av skulden kan denne i efterhand återkräva sitt utlägg.

ÅRL – Årsredovisningslag (1995:1554).

A series of horizontal lines for writing, spanning most of the page width. The lines are evenly spaced and cover the majority of the page area.

