



JURIDISKA FAKULTETEN
vid Lunds universitet

David Ekberg

Corporate governance
– *en jämförande studie*

Examensarbete
20 poäng

Handledare: Torsten Sandström

Ämnesområde: Associationsrätt

Termin 4

Innehåll

SAMMANFATTNING	4
FÖRKORTNINGAR	5
1 INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	7
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställning	7
1.4 Metod	8
1.5 Avgränsningar	8
1.6 Disposition	8
2 FÖRETAGSEKONOMISKT PERSPEKTIV	9
2.1 Inledning	9
2.2 Styrelsens uppdrag	9
2.3 Teorier om styrelseroller	10
2.3.1 Principal-agent-teorin	11
2.3.2 Transaktionskostnads-teorin	11
2.3.3 Stakeholder	12
2.3.4 Resource dependency	12
2.3.5 Stewardship	12
2.4 Vad är en bra styrelse?	13
3 JURIDISKT PERSPEKTIV – ABL 2005	15
3.1 Inledning	15
3.2 Allmänt om styrelsen	15
3.2.1 Styrelsens uppgifter	16
3.2.2 Styrelsens sammansättning	17
3.2.3 Styrelseordförandens roll	17
3.3 Arbetsordningen	18
3.3.1 Formella krav	18
3.3.1.1 Aktiebolag som omfattas av reglerna	18
3.3.1.2 Skriftlighetskrav	19
3.3.1.3 Fastställelse av arbetsordning	19
3.3.2 Obligatoriska bestämmelser	20
3.3.2.1 Arbetsfördelning	20

3.3.2.1.1	Särskilt om arbetsfördelning till enskilda ledamöter	21
3.3.2.1.2	Särskilt om arbetsfördelning till styrelseutskott	22
3.3.2.1.3	Särskilt om arbetsfördelning till VD	22
3.3.2.1.4	Särskilt om arbetsfördelning till andra organ	23
3.3.2.2	Mötesfrekvens	23
3.3.2.3	Suppleanternas närvaro och inträde	24
3.3.3	Styrelseordförandens roll	24
3.3.4	Övriga bestämmelser	24
4	JURIDISKT PERSPEKTIV - KODEN	26
4.1	Inledning	26
4.2	Styrelsens storlek, sammansättning och krav på de enskilda ledamöterna	27
4.3	Styrelsens arbetsuppgifter och arbetsformer	27
4.4	Ordförandens roll	28
4.5	Sammanfattning av Kodens skillnader gentemot existerande regelverk	29
5	ANALYS OCH SLUTSATSER	30
6	SLUTDISKUSSION	34
	KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	35

Sammanfattning

Corporate Governance, som begrepp, har under de senaste åren fått en allt större betydelse, både nationellt och internationellt, i debatten kring hur företag skall ledas. Den teoribildning som ligger till grund för begreppet corporate governance har drag av såväl företagsekonomi som juridik. Inom företagsekonomien har det länge funnits teorier om vad som är ett effektivt corporate governance arbete. Juridiken har inte varit lika snabb som företagsekonomien med att anamma teorier inom corporate governance, utan först efter alla skandaler, har de fått en större betydelse inom juridiken.

Oavsett om man ser på styrelsearbete utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv eller ett juridiskt perspektiv kan man konstatera att båda lägger en stor tilltro till att styrelsens arbete har betydelse för företagets utveckling. Begrepp som kontroll/övervakning, service/förvaltning och strategi är återkommande. Utifrån en mer detaljerad nivå kan man konstatera att det juridiska perspektivet, innefattande ABL 2005 och Koden, bär spår av de företagsekonomiska corporate governance teorierna. Vidare fokuserar det företagsekonomiska perspektivet mer på en maximering av resursutnyttjandet av styrelsen som funktion och dess uppdrag, medan ABL 2005 generellt sätt kan sägas skapa en lägsta nivå för vad som krävs av en styrelse eller dess ledamöter, för att de skall anse uppfylla sitt uppdrag. Vidare konstateras att majoriteten av de slutsatser Jeffrey A Sonnenfelds gör i sin artikel "What makes great boards great" återfinns i motiven till ABL 2005 och Koden. Sonnenfelds studie bygger på att korrelationen mellan de traditionella parametrar, vilka anses beteckna ett bra styrelsearbete, och utvecklingen av företag och organisationer har visat sig låg och att en ökad rättslig reglering inte skapar bättre styrelsearbete.

Förkortningar

ABL 2005

Aktiebolagslag (2005:551)

Koden

Svensk kod för bolagsstyrning (SOU 2004:130)

Prop.

Proposition

SOU

Statens offentliga utredningar

1 Inledning

Företag runt om i världen måste kunna attrahera kapital från investerare för att kunna expandera och växa. Innan investerare bestämmer sig för att investera i ett specifikt företag måste de vara säkra på att företaget är finansiellt stabilt och kommer att vara det inom den närmaste framtiden. Investerare måste därför ha förtroende i att företaget är välstött och kommer att fortsätta vara lönsamt. För att kunna säkerställa detta tar investerare hjälp av årsredovisningar, kvartalsrapporter och dyl., vilka skall ge en rättvisande bild av företagets verksamhet. Även om dessa ger en rättvisande bild av företagets verksamhet vid just den tidpunkten, finns det faktorer som inte påvisas i dessa rapporter vilka är av stor betydelse för företagets framtida utveckling. Detta har visat sig under de senaste åren när till synes stabila företag har kollapsat och påverkat, inte bara investerare utan även anställda och andra intressenter. Förklaringen till detta är i många fall relaterade till corporate governance.

Corporate Governance, som begrepp, har under de senaste åren fått en allt större betydelse, både nationellt och internationellt, i debatten kring hur företag skall ledas. Tecken på detta kan vi bl.a. se i diskussionerna kring Skandia, instiftande av Sarbanes-Oxley act, Kodgruppens arbete med en kod för bolagsstyrning. En stor tilltro läggs vid att corporate governance spelar en viktig roll för att skapa starka och utvecklingskraftiga företag, vilket i förlängningen anses avgörande för den samhällsekonomiska utvecklingen. Den teoribildning som ligger till grund för begreppet corporate governance har främst drag av företagsekonomiska teorier inom finansiering, organisation, redovisning och strategi, men även till viss del juridiska teorier. Inom företagsekonomi har det länge funnits teorier om vad som är ett effektivt corporate governance arbete. Teorier, exempelvis principal-agent och resource-dependency har vuxit fram och blivit vedertagna teorier inom området.

Juridiken har inte varit lika snabb som företagsekonomi med att anamma teoribildningarna inom corporate governance, utan först efter alla skandaler, har de fått en större betydelse inom juridiken. I SOU 2004:47 skriver man bl.a. att ” flera av de förtroendskadliga företeelser som identifierats... har sin grund i bristande kontroll och svag styrning ... Eftersom de (noterade bolag, författarens anm.) till stor del ägs av den svenska allmänheten... är det en angelägenhet av stort allmänintresse att styrningen av bolagen – corporate governance... förbättras”. Den nya aktiebolagslagen, ABL 2005, lägger stor vikt vid en ökad kontroll av styrelsens arbete och instrument som arbetsordningen har fått en ökad betydelse.

1.1 Bakgrund

Våren 2004 skrev jag tillsammans med Niclas Brorsson och Martin Jönsson en magisteruppsats på Företagsekonomiska institutionen i Lund inom ämnet Corporate Governance. Huvudtesen med uppsatsen var att de teorier som finns, var för sig, inte är tillräckliga för att användas som modeller för ett effektivt styrelsearbete. Efter en kartläggning av dem och en kvalitativ studie av private equity företagens styrelsearbete i sina portföljbolag, där en stor del av företagets framgång kopplas till styrelsens arbete, mynnade arbetet ut i en ansats till en ny styrelseteori för ett effektivt styrelsearbete. Detta föranledde mig till att skriva denna studie mellan vad man inom företagsekonomi anser vara effektivt styrelsearbete, effektivt i den bemärkelse att företaget når sina mål och har en långsiktig och stabil vinsttillväxt, i relation till vad lagstiftaren ställer för krav på styrelsearbetet och då främst utifrån arbetsordningen. Slutligen fann jag även att det fanns förhållandevis lite skrivet om detta ämne vilket gjorde det extra intressant.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utreda relationen mellan corporate governance ur ett företagsekonomiskt perspektiv i relation till ett juridiskt perspektiv. Vidare syftar uppsatsen till att ge en allmän överblick över de olika företagsekonomiska teorier, och hur de kan användas inom juridiken.

1.3 Frågeställning

Följande frågeställningar behandlas i uppsatsen:

- Hur förhåller sig de företagsekonomiska teorierna om corporate governance till de juridiska reglerna om styrelsens sätt att arbeta?
- Vilka företagsekonomiska teorier kan skönjas inom den juridiska lagregleringen?
- Är den juridiska regleringen om styrelsearbete ett effektivt sätt att uppnå god kvalitet styrelsearbetet?

1.4 Metod

Uppsatsen består av två delar, dels en teoridel och dels en analyserande del. I teoridelen berörs två ämnesperspektiv, dels ett företagsekonomiskt perspektiv och dels juridiskt perspektiv. Inom det företagsekonomiska perspektivet har i huvudsak en deskriptiv analyserande metod använts. Inom det juridiska perspektivet har metoden baserats på klassisk rättsdogmatik. Metoden bygger på en utredning och framställning av gällande nationell rätt. Vidare bygger utredningen på lag, regler och praxis och förarbeten inom området. I den analyserande delen presenteras resultatet av jämförelsen mellan det företagsekonomiska och juridiska perspektiven samt besvaras uppsatsens frågeställningar.

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen fokuserar på de delar av juridiken som reglerar styrelsens arbetsätt, samt de företagsekonomiska teorier om styrelsearbete som anses vedertagna. När det avser juridiken är det ABL 2005 och i synnerhet arbetsordningen i 8:6 ABL 2005 och till denna reglering, berörda paragrafer som aktualiseras. Uppsatsen gör ingen avgränsning i vilka bolag som berörs, vilket resulterar i att Koden behandlas i de delar den aktualiseras inom det berörda ämnesområdet.

1.6 Disposition

Uppsatsen börjar med det företagsekonomiska perspektivet, detta kapitel behandlar vedertagna teoribildningar inom corporate governance och vad som anses vara effektivt styrelsearbete. Därefter följer det juridiska perspektivet, vilket behandlar den juridiska delen av uppsatsen. I det första kapitlet inom det juridiska perspektivet, behandlas corporate governance enligt ABL 2005 med fokus på arbetsordningen i 8:6 ABL 2005 samt styrelsens uppgifter och sammansättning. I det efterföljande kapitlet behandlas den svenska koden för bolagsstyrning i de delar den berör uppsatsens ämne. Avslutningsvis analyseras de båda perspektiven och ställs mot varandra vilket resulterar i uppsatsens slutsatser.

2 Företagsekonomiskt perspektiv

2.1 Inledning

Corporate governance har blivit ett dominerande begrepp inom affärsvärlden. Corporate Governance behandlar systemet som styr och kontrollerar företaget. Begreppet ger dock utrymme för många tolkningar men beskriver i stort relationen mellan ägarna och cheferna som styr företaget (Lannoo 1999, s. 271). Med detta förutsätts att en underliggande intressekonflikt kan finnas mellan cheferna och företagets ägare. Ett bra system för Corporate Governance skall kunna tackla konflikter mellan företagets ledarskap och dess ägare, men även intressekonflikter hos intressenter såsom anställda, kunder, leverantörer och samhället i stort. Uppdraget för detta åligger företagets styrelse. Styrelsen är ansvarig gentemot ägarna och tillsätter cheferna i organisationen som skall agera i ägarnas intresse.

Man måste dock komma ihåg att utvecklingen av corporate governance teorier är ett globalt fenomen, och eftersom de innefattar drag av både företagsekonomi och juridik, vilka även kan skilja sig åt mellan olika länder, kan därför vissa teorier vara mer lämpliga och relevanta i vissa länder, eller mer eller mindre relevanta beroende på var i utvecklingen det enskilda landet befinner sig i.

2.2 Styrelsens uppdrag

Zahra och Pearce (Hung 1998, s. 102) definierar styrelsens huvuduppgifter till kontroll, service, och strategi. Kontrolluppgiften innebär att styrelsen fungerar som organ åt de yttre intressenterna, i synnerhet ägarna. Uppgiften innebär att styrelsen övervakar cheferna i organisationen i enighet med agent-teorin och jämnar ut eventuell informationsasymmetri mellan företaget och ägarna. Medan kontrolluppgiften fokuserar på ägarperspektivet, fungerar serviceuppgiften hos styrelsen som hjälp åt företagets ledarskap. Servicerollen fungerar i enighet med resource dependency-teorin där styrelsen skapar nätverk för att skapa goda kontakter med t.ex. banker och riskkapitalister. Servicerollen behandlar också styrelsen som en rådgivande institution åt företagets chefer. Den tredje uppgiften för styrelsen involverar strategin för företaget. Strategiuppgiften innebär att styrelsen skall formulera och sprida ut målen och policyn för företaget. Allokering av nödvändiga resurser hör också till strategiuppgiften.

Bain och Band (1996, s. 21) har summerat olika arbetsuppgifter som styrelsen har:

- Styrelsen är ansvarig gentemot aktieägarna för att försäkra att företaget har uppsatta mål som går att mäta.
- Styrelsen utformar strategin och allokerar resurser för strategins efterlevnad.
- Företagets verkställande direktör utses och övervakas av styrelsen. Styrelsen övervakar även den övriga ledningen runt VD:n.
- Humankapitalet är essentiellt för att kunna agera i enighet med den utarbetade strategin, därför måste styrelsen övervaka successionen i företaget. Även ledarskapets utvecklingsplaner är föremål för övervakning.
- Arbetsklimatet i företaget styrs genom att bestämma en värdegrund och policy som beskriver företagets karaktär och hur den skall efterlevas.

Dessa arbetsuppgifter får förmodas variera i olika styrelser. En bra styrelse förutsätts skapa värde i de områden där de kan bidra mest.

2.3 Teorier om styrelseroller

Urvalet av teorier av styrelseroller för denna uppsats är dels baserat på Hung (1998, s. 105) och dels på Mallin (2004, s 10). Mallin kategoriserar 3 huvudsakliga teorier vilka påverkat utvecklingen av corporate governance, nämligen, principal-agent-, transaktionskostnads- och stakeholder-teorin. Hung lyfter fram ytterligare två teorier utöver de tre som Mallin påvisar, nämligen, stewardship- och resource dependency-teorin.

Både Mallin och Hung gör slutsatsen att varje teori bara fokuserar på en liten del av corporate governance och att ingen av dem ger en fullständig bild. Till detta kan läggas att eftersom många olika vetenskapliga ämnesområden har influerat utvecklingen av corporate governance, har detta resulterat i att teorierna kan vara motsägelsefulla gentemot varandra.

2.3.1 Principal-agent-teorin

Principal-agent-teorin identifierar relationen mellan principalen, oftast ägaren, vilken delegerar uppgifter till den andra parten, agenten, exempelvis VD. I en situation då en uppdragsgivare (principal) delegerar arbete åt en annan part (agenten), kan en konfliktsituation uppstå om parterna har olika mål. Grundtanken är att individerna är opportunistiska och kommer att gagna sina egna intressen först och främst. För att förhindra detta eller för att få insyn i agentens arbete, måste uppdragsgivaren ge incitament för att agenten skall verka i ägaren intresse (Eisenhardt 1989, s. 58). Principal-agent-teorin är i grunden en kontraktsteori, Med detta menas att det finns en samling av eller enskilda kontrakt mellan de olika aktörerna inom organisationen, vilka uppstår genom att det är omöjligt att ha ett kontrakt som täcker alla intressen mellan principalen och agenten, när det avser att kontrollera företagets verksamhet. Dock är kontraktsskrivandet förenat med kostnaden att upprätta och kontrollera att dessa kontrakt följs (Mallin 2004, s. 12f).

Styrelsen arbetar i denna teori åt ägaren (principal) och får rollen som övervakare av cheferna i organisationen (agenterna) (Huse & Rindova 2001, s. 157 med referens till Eisenhardt 1989). Styrelsen ratificerar strategier och övervakar agenterna som sedan implementerar strategin. Maximerandet av värdet för ägaren och minimerandet av kostnader för agenterna är målet för styrelsen. Teorin bygger på att styrelsen är oberoende och fria från egna intressen (Gabrielsson 2003, s. 51).

2.3.2 Transaktionskostnads-teorin

Denna teori ses ofta nära relaterad till principal-agent-teorin. Transaktionskostnadsteorin ser företaget som en övervakningsstruktur medan agentteorin ser företaget som ett antal kontrakt. I jämförelse med agentteorin, där stor vikt läggs vid separeringen av ägarskapet och kontrollen i företaget bygger transaktionskostnadsteorin på att det finns vissa ekonomiska fördelar med att låta företaget själv övervaka sitt agerande internt istället för externt, ex. principalens kontroll av agentens agerande. Dock kan det hävdas att i samband med att ett företag växer, når det till slut en punkt där det är effektivare att låta denna kontroll ske externt (Mallin 2004, s. 13).

I relation till agentteorin är fördelen med transaktionskostnadsteorin att den är mer kostnadseffektiv. Korrigeringar kan göras genom att ändra i ”governance” strukturen istället för att skriva om kontrakt och/eller öka övervakningen. Vidare ger den, i en värld av ofullständiga kontrakt ledningsstrukturen (governance) en betydande roll och den kan ses som en mekanism för beslutsfattande inom områden vilka inte regleras i de initiala kontrakten, dvs. mellan principalen och agenten. Dock skall man komma ihåg att både transaktionskostnads- och principal-agent-teorin brottas med

samma problematik och antaganden, nämligen att ledningen/styrelsen kan handla opportunistisk och att de snarare tillfredställer målen, än maximerar dem gentemot styrelsen/ägaren (Mallin 2004, s. 13).

2.3.3 Stakeholder

Vid sidan om agent-teorin är stakeholder-teorin, vilken bygger på att organisationen är ansvarig gentemot flera intressenter än bara sina ägare och anställda. Intressenterna runt företaget är individer eller organisationer som kan påverka eller blir påverkad av företagets prestationer. Dessa grupper har ofta intressen som står i konflikt med varandra. Teorin argumenterar för att företagets framgång beror på förmågan att skapa värde eller tillfredsställelse bland sina yttre intressenter. Styrelsens roll blir att balansera olika intressen genom förhandlingar och kompromisser (Mallin, 2004 s. 14).

2.3.4 Resource dependency

Resource dependency-teorin argumenterar för att ett företags framgång beror på dess förmåga att länka sig till den externa miljön. Organisationen är beroende av andra företag för att antingen skaffa resurser eller för att sälja varor. Beroendesituationen gör att man bör söka kontroll över sin omgivning för att minska osäkerhet och för att skapa stabila resursflöden (Gabrielsson 2003, s. 52).

Styrelsen får i denna teori rollen att skapa nätverk och kontakter för att få tillgång till information om företagets omgivande miljö. Informationen användes sedan till hjälp för företagets chefer för att nå olika uppsatta mål. Ett sätt för en styrelseledamot att skaffa sig information är att sitta i flera styrelser för olika företag i samma bransch (Hung 1998, s. 104)

2.3.5 Stewardship

Stewardship-teorin behandlar i likhet med agency-teorin, den interna miljön i företaget. Skillnaden mellan teorierna är att cheferna i organisationen inte förutsätts vara opportunistiska utan plikttrogna och lojala mot sina huvudmän (Hung 1998, s. 107). Stewards personliga intressen uppfylls genom övertygelsen om att organisationens välgång smittar av sig på den egna personen. Cheferna kan alltså göra ett eget val huruvida man vill agera som agent eller steward. Detta val är beroende på deras personliga motivation och uppfattning av situationen. På samma sätt har ägaren möjlighet att välja vilken relation man vill skapa. Vid tillfälle då någon av parterna inte litar på varandra, skapas en relation i likhet med agentteorin.

Styrelsen får i stewardship-teorin rollen att bygga upp ett samarbetsklimat mellan ägaren och stewarden. Det finns inget direkt behov av styrelsen att övervaka cheferna i organisationen. Rådgivning och assistans åt cheferna i organisationen blir styrelsens huvuduppgift (Gabrielsson 2003, s. 52). Den kritik som ofta framförs mot denna teori är att den inte kan förklara hur konflikter, ideologier eller personliga föreställningar påverkar möjligheten att ha ett stewardship-förhållande (Hung 1998, s. 107).

2.4 Vad är en bra styrelse?

Under de senaste åren har verkligheten underkänt de gällande teorierna för vad som är att anse som ett bra styrelsearbete. Korrelationen mellan de traditionella parametrarna, vilka anses beteckna ett bra styrelsearbete, och utvecklingen av företag och organisationer har visat sig låg. Det är dock en förutsättning att man tror på ett tydligt samband mellan, å ena sidan, kvalitén i styrelsearbetet, och å andra sidan framgången i verksamheten. I USA, som anses ligga främst i teoribildningen, har man sedan länge ansett att ett antal parametrar kan definiera vad som är ett bra styrelsearbete. En forskare inom corporate governance, Jeffrey A Sonnenfeld, har i sin artikel "What makes great boards great" (2002) kartlagt korrelationen mellan de parametrar som styrelseteorierna definierar som bra styrelsearbete och företagets framgång. I studien ingick ett antal framgångsrika företag såsom General Electric, Disney CO m.fl. samt ett antal misslyckade företag som Enron, WorldCom, Tyco m.fl. De parametrar som anses viktiga inom corporate governance är:

- Regelbunden närvaro av ledamöterna vid styrelsemötena.
- Ledamöterna har investerat egna privata medel.
- Styrelsemedlemmarnas kompetens.
- Förekomsten av en revisionskommitté.
- Förekomsten av en kommitté för belöning.
- Förekomsten av etiska regler.
- Lagom storlek på styrelsen.
- Inte för många interna styrelseledamöter.

Resultaten var uppseendeväckande. Det förelåg nämligen ingen mätbar skillnad mellan styrelsearbetet i framgångsrika och havererade företag. Författarens slutsats var att det är fel att efterfråga ytterligare åtstramning av befintliga regler, procedurer, kommittésammansättningar etc. dvs. ökade ansträngningar inom corporate governance kommer knappast att ge någon resultatpåverkan inom ett företag. I korthet gjordes följande observationer:

- Det fanns ingen korrelation mellan närvaro vid styrelsemöten och resultatutveckling.
- Samband mellan ägarskap och resultatutveckling fanns inte. Exempelvis ägde alla styrelsemedlemmar i Enron stora poster.
- Erfarenhetsbakgrund och kompetens i andra miljöer hade inget förklaringsvärde.
- Hög ålder visade sig ha ett positivt samband med företagets utveckling.
- Närvaron av en före detta vd i styrelsen visade sig ibland vara bra ibland dåligt.
- Ingen skillnad kunde konstateras med utgångspunkt från antalet ”interna styrelseledamöter”.
- Sambandet mellan styrelsens storlek och verksamheten resultatutveckling saknades helt.

Mot bakgrund av detta var författarens slutsats att det inte går att på rättslig väg lagstifta om bra styrelsearbete. Istället bör man fokusera på mjukare värden, t.ex.

- Skapa ett klimat av tillit och öppenhet.
- Verka för oliktankande.
- Låt ledamöterna ifrågasätta sina egna beslut och spela djävulens advokat med sina egna beslut.
- Låt ledamöterna samla sin egen information inför beslut.
- Löpande utvärdera styrelsens resultat.

3 Juridiskt perspektiv – ABL 2005

3.1 Inledning

Det svenska aktiebolagets organisation regleras av ett antal instrument, som tillsammans kan sägas bilda en hierarkisk ordning. Högst står aktiebolagslagen, följd av bolagsordningen och andra eventuella särskilda instruktioner utfärdade av bolagsstämman. Därefter följer de instruktioner och andra instrument som styrelsen använder för att organisera verksamheten i bolaget på en övergripande nivå. Före den reform av aktiebolagslagen som trädde i kraft den 1 januari 1999 uppfattades emellertid lagens bestämmelser om bolagsorganens kompetens och skyldigheter som oklara. Det gällde särskilt styrelseledamöterna och verkställande direktören. Aktiebolagskommittén föreslog vissa bestämmelser med syfte att tydliggöra och precisera styrelsens och verkställande direktörens uppgifter och ansvar. Dessa förslag upptogs med vissa förändringar i propositionen 1997/1998:99, och innebar att det bl.a. gjordes vissa förtydliganden av styrelsens arbetsuppgifter i de bestämmelser som idag motsvaras av 8:4 ABL 2005. En av de viktigaste förändringarna i detta avseende var dock bestämmelserna om arbetsordning för styrelsen som idag regleras i 8:6 ABL 2005, om instruktioner om arbetsfördelning mellan styrelsen å ena sidan och verkställande direktören och de andra organen som styrelsen inrättar å den andra, enligt 8:7 ABL 2005, samt instruktioner för den ekonomiska rapporteringen enligt 8:7 ABL 2005 (Svernlöv 2006, s. 11f).

3.2 Allmänt om styrelsen

ABL 2005 utgår från att bolagsstämman överlämnar skötseln av bolagets angelägenheter till styrelsen (och eventuellt VD). Detta gäller dock inte beslutsrätten i samtliga ärenden, utan vissa beslut kan fortfarande endast fattas av bolagsstämman. Exempelvis bör man räkna med att frågor av extraordinär natur, med anknytning till stämmans exklusiva kompetens, ligger utanför styrelsens beslutsrätt. Vilka frågor åligger det styrelsen att fatta beslut om? För det första är det viktigt att klargöra att styrelsen inte enbart har en förvaltningsrätt utan även en skyldighet att agera för att bolagets (vinst) syfte i enlighet med lag och bolagsordning uppfylls. Kompetensfördelningen i ABL 2005 anger således inte enbart en beslutsfär för styrelsen utan också en plikt att svara för bolagets förvaltning. Kombinationen av å ena sidan befogenhet/beslutsrätt och å andra sidan skyldighet att agera för bolagets bästa är karaktäristisk för

styrelsefunktionen i ABL 2005 (Sandström 2006, s. 208f). Aktiebolagslagen ger en del direkta anvisningar om hur styrelsearbete skall bedrivas. Viss ledning kan också hämtas från nuvarande och äldre förarbeten. Lagen har utvecklats stegvis och inte sällan kräver tolkningen av nu gällande regler att äldre rätt beaktas (Bergström & Samuelsson 1997, s. 101).

Styrelsens beslutsrätt är inte knuten till den enskilde styrelseledamoten utan till bolagsorganet. Innebörden är att styrelsen – om den har mer än en ledamot – fattar majoritetsbeslut. Detta leder till att reglerna om beslutsproceduren blir viktiga. Ansvarets omfattning bestäms dels av reglerna i ABL 2005 om styrelsens uppgifter och dels av allmänna avtalsrättsliga regler om de krav som kan ställas på den som har en ställning som liknar en syssloman (Sandström 2006, s. 211).

3.2.1 Styrelsens uppgifter

Styrelsen svarar för företagets organisation och förvaltning av dess angelägenheter. I 8:4 ABL 2005 utpekats två sakfrågor som styrelsen skall ägna särskild uppmärksamhet. För det första åligger det på styrelsen att se till att bolaget har en personell organisation som är lämplig för den verksamhet som bedrivs (och att rörelsen kan övervakas på ett tillfredsställande sätt). En konsekvens av detta är att styrelsen återkommande måste se över bolagets organisation samt skaffa sig en allmän bild av hur personalen fungerar i praktiken. Intensiteten i styrelsens arbete med organisationsfrågor påverkas självfallet av en rad olika faktorer rörande bolagets verksamhet. Kraven skärps givetvis om bolagets ekonomi är ansträngd eller om verksamheten (eller del av denna) är särskilt riskfylld. Omvänt kan man självklart inte begära att styrelsen i ett bolag med vidlyftig verksamhet eller många anställda skall ha en tydlig bild av svaga punkter i organisationens mellanskikt och nedåt. I ABL 2005 läggs särskild tonvikt på att organisationen skall utformas så att det kan överblickas och kvaliteten säkras. För det andra måste styrelsen ägna särskild uppmärksamhet åt hur bolagets ekonomiska situation utvecklas och används. Detta innebär att styrelsen måste ha en god bild av hur bolagets inkomster och kostnader utvecklas. För styrelsen gäller det främst att bedöma den långsiktiga utvecklingen av bolagets verksamhet och utgifter. Detta innebär att strategiska investeringar skall beslutas av styrelsen samtidigt som olika finansieringsalternativ prövas (Sandström 2006, s. 211f).

Strategisk planering och intern kontroll är nyckelbegrepp vid bestämning av styrelsens uppgifter enligt ABL 2005. Styrelsen sammanträder oftast endast ett fåtal dagar per år. Vid dessa tillfällen skall långsiktiga mål formuleras och kvalitén i verksamheten säkras. Strategisk planering och intern kontroll blir på så vis styrelsens viktigaste uppgifter. Det gäller med andra ord att å ena sidan långsiktigt forma bolagets utveckling och å andra sidan följa upp vad den verkställande ledningen gör. Styrelsens ansvar att kontrollera är alltså en del av mötesrutinen. Det gäller att forma ett system som gör att

styrelsen får en god inblick i bolagets löpande affärer. Strategisk planering och kontroll från styrelsens sida förutsätter existensen av effektiva kanaler för intern och extern kommunikation. Därför innehåller ABL 2005 8:5-7 tämligen detaljerade regler om rapportering till styrelsen och instruktioner (direktiv) från styrelsen. I 8:6 ABL 2005 slås till och med fast att styrelsen – om den har mer än en ledamot – måste upprätta en arbetsordning, dvs. ett reglemente för sitt eget arbete (Sandström 2006, s. 213).

3.2.2 Styrelsens sammansättning

8:1 ABL 2005 konstaterar att ett aktiebolag skall ha en styrelse med en eller flera ledamöter. Det lägsta och högsta antalet ledamöter skall framgå av bolagsordningen. När det gäller publika aktiebolag gäller dock att bolaget skall ha minst tre ledamöter. I de fall en styrelse har fler än en ledamot skall en av ledamöterna vara ordförande, vilket framgår av 8:17 ABL 2005. Ordförandens roll är att leda styrelsens arbete och bevaka att styrelsen fullgör de uppgifter som framgår av 8:4-7 ABL 2005. När det gäller styrelsens sammansättning finns även krav på att det finns suppleanter. Regleringen av suppleanter sker i 8:3 ABL 2005 och konstituerar att om styrelsen har färre än tre ledamöter, skall det finnas minst en suppleant. Samt att det lägsta och högsta antalet suppleanter skall framgå av bolagsordningen.

3.2.3 Styrelseordförandens roll

Styrelsen är ett kollegialt organ, som fattar beslut i viss ordning. Särskilda funktioner tillkommer styrelsens ordförande. Enligt 8:17 1st ABL 2005 skall det finnas en styrelseordförande i alla styrelser som består av mer än en ledamot. Denne väljs med enkel majoritet av styrelsen, såvida inte annat föreskrivs i bolagsordningen eller beslutas av bolagsstämman. I ett publikt bolag får den verkställande direktören inte vara styrelsens ordförande. Styrelseordförandens uppgifter framgår bl.a. av 8:17 ABL 2005. Ordföranden skall leda och bevaka att styrelsen fullgör de uppgifter som anges i 8:4-7 ABL 2005. Ordföranden skall enligt 8:18 ABL 2005 se till att sammanträden hålls när det behövs, samt när en ledamot eller den verkställande direktören begär det. Av denna bestämmelse följer bl.a. att styrelseordföranden ansvarar för att sammanträden hålls i enlighet med arbetsordningens bestämmelser. Ordföranden skall vidare se till att ärenden som bör behandlas av styrelsen bereds på ett tillfredsställande sätt och sedan föreläggs styrelsen för behandling. Medan styrelsen, i sin egenskap av kollegialt organ, i princip endast kan fatta beslut å bolagets vägnar i beslutför sammansättning (SOU 1995:44 s. 87) har ordföranden arbetsuppgifter som även sträcker sig utanför sammanträdesrummet.

Av 8:17 1st 2p ABL 2005 och hänvisningen i denna bestämmelse till 8:3-6 ABL 2005 följer att ordföranden har ett ansvar för bolagets organisation och verksamhet som går längre än det som ålagts övriga styrelseledamöter. I detta ansvar ingår bl.a. att övervaka bolagets verksamhet och se till att den diskuteras inom styrelsen om det behövs. Det bör påpekas att styrelseordföranden inte i lagen ges någon rätt att på egen hand besluta i bolagets angelägenheter eller ingå rättshandlingar på bolagets vägnar. Beslut i bolagets angelägenheter kan styrelseordföranden endast fatta tillsammans med den övriga styrelsen. Behörighet att ingå rättshandlingar på bolagets vägnar förutsätter att ordföranden har utsetts till särskild firmatecknare eller fått fullmakt att företräda bolaget (Prop. 1997/98:99, s. 213f).

3.3 Arbetsordningen

Reglerna om arbetsordningen har sina rötter i problematiken kring den kollektiva beslutsformen och det individuella ansvaret. Arbetsordningen är avsett att vara ett dokument som beskriver hur styrelsen avsett att bedriva sitt arbete. Den formella sidan av en arbetsordning hör samman med att den är ett bevismedel vid bedömning av styrelseledamotsansvar, därför skall arbetsordningen upprättas skriftligt. Om vi ser till innehållet är författandet av en arbetsordning inte särskilt komplicerat. Arbetsordningen skall innehålla bestämmelser om styrelsens sammanträdesfrekvens, eventuell arbetsfördelning och i vilken utsträckning suppleanterna skall delta i styrelsens arbete. Utöver detta kan, beroende på vad styrelsen anser praktiskt, arbetsordningen innehålla en rad olika uppgifter med betydelse för styrelsearbetet (Sandström 2006, s. 215).

3.3.1 Formella krav

Avseende de strikt formella krav som ställs på en arbetsordning är lagen fåordig. Enligt förarbetena beror detta på aktiebolagskommitténs och lagstiftarens önskan att inte i alltför stor grad detaljreglera styrelsens arbetssätt. Förhållandena skiftar från ett bolag till ett annat beroende på bl.a. verksamhetens art och omfattning. De skiftar också i ett och samma bolag från en tidpunkt till en annan. Lagen måste därför ge utrymme för variationer i sättet att leda ett bolag (Prop. 1997/98:99 s. 76). Vissa formella krav kan emellertid utläsas ur lagen.

3.3.1.1 Aktiebolag som omfattas av reglerna

Av 8:6 ABL 2005 följer att i princip skall en arbetsordning upprättas för varje aktiebolag med mer än en styrelseledamot, alltså även vilande bolag. Motivet till att aktiebolag med endast en ledamot undantas är att ett sådant

dokument skulle sakna praktisk betydelse, exempelvis vad det avser arbetsfördelning och sammanträdesfrekvens (Prop. 1997/98:99 s. 78, 201).

Betydelsen av en arbetsordning kan dock ifrågasättas vad det gäller bolag som inte bedriver verksamhet, s.k. vilande bolag. Mer naturligt hade kanske varit, att vid bedömningen av vilka bolag som borde omfattas av kravet på arbetsordning snegla på 8:5 ABL 2005. Sådana instruktioner behöver inte upprättas ”om dessa av hänsyn till bolagets begränsade storlek och verksamhet” skulle sakna betydelse för rapporteringen till styrelsen. Ett liknande undantag torde ha varit motiverat även vad avser kravet på arbetsordning (Svernlöv 2006, s. 20).

3.3.1.2 Skriftlighetskrav

Av första stycket i 8:6 ABL 2005 framgår att arbetsordning skall vara skriftlig, dvs. att den skall komma till uttryck i något slags dokument (Prop. 1997/98:99 s. 199). Det är inte tillräckligt att styrelsen tillämpar någon slags praxis, eller muntlig arbetsordning. Lagen uppställer dock inte några krav på den exakta utformningen av arbetsordningen och övriga instruktioner i aktiebolaget. I princip kan de utgöra delar av samma dokument, eller kombineras i olika dokument. Huvudsaken är att innehållet uppfyller lagens formkrav och att de som handlingarna riktar sig till får ta del av desamma (Svernlöv 2006, s. 20).

Det är vidare lämpligt ur bevissynpunkt, men inte formellt nödvändigt att de som arbetsordningen riktar sig till, dvs. framför allt enskilda styrelseledamöter och suppleanter, undertecknar ett exemplar av fastställd arbetsordning. Med hänsyn till den stora vikt som en reglering av bl.a. arbetsfördelning förväntas spela ur ansvarssynvinkel är det naturligtvis viktigt att kunna visa att de styrelseledamöter som fått särskilda uppgifter har varit medvetna om dessa. Normalt torde arbetsordningen även läggas med som bilaga till protokollet från det styrelsemöte där den fastställts. I sådana fall torde presumptionen vara att de styrelseledamöter som enligt protokollet varit närvarande vid mötet har kännedom om arbetsordningens innehåll. I vart fall bör styrelsen se till att var och en av dess ledamöter fått en kopia av gällande arbetsordning. Det kan även vara lämpligt att bolagets verkställande direktör och revisorerna får kopior (Svernlöv 2006, s. 21).

3.3.1.3 Fastställelse av arbetsordning

Enligt 8:6 ABL 2005 skall arbetsordningen fastställas årligen. Detta innebär att den skall tas upp för omprövning i vart fall en gång om året. Det innebär även att en arbetsordning i princip inte får gälla för längre tid än ett år. Förarbetena förutsätter att arbetsordningen normalt kommer att behandlas på det första styrelsesammanträde som hålls efter årsstämman (Prop. 1997/98:99 s. 78).

Lagens ordalydelse hindrar inte att en annan giltighetscykel skulle gälla, t.ex. räkenskapsår eller kalenderår. Vidare innebär inte en årlig fastställelse av arbetsordningen att den alltid ligger fast under hela verksamhetsåret. Förändringar kan inträffa i såväl styrelsen som omvärlden, vilket kräver förändringar i arbetsordningen. Ett annat skäl till att arbetsordningen kan behöva ändras kan vara att nya styrelseledamöter tillkommit och styrelsen behöver mer tid på sig att finna sina arbetsformer. Det är därför inget som hindrar att arbetsordningen revideras under året. Även om arbetsordningen reviderats under året bör den på nytt antas vid nästkommande konstituerande styrelsemöte (Svernlöv 2006, s. 21f).

Vid fastställelse eller ändring av en arbetsordning uppställer lagen inget särskilt majoritetskrav. Detta medför, såvida inte bolagsordningen stadgar annorlunda, att beslut om arbetsordning i styrelsen enligt huvudregeln i 8:22 ABL 2005 fattas med enkel majoritet (Prop. 1997/98 s. 208). När det avser delegation av beslutanderätt (förutom möjligen rena rutinärenden) inom eller utom styrelsen förutsätter detta samtliga styrelseledamöters samtycke (Svernlöv 2006, s. 23).

3.3.2 Obligatoriska bestämmelser

Beträffande arbetsordningen innehåll uppställer 8:6 ABL 2005 endast tre uttryckliga krav på vad som skall regleras:

- Eventuell arbetsfördelning
- Mötesfrekvens samt
- Suppleanternas deltagande och kallelse

3.3.2.1 Arbetsfördelning

I förarbetena framhålls att införandet av ett krav på att styrelsen upprättar en skriftlig arbetsordning är att få styrelsen att i skrift precisera de olika styrelseledamöternas och de olika bolagsorganens uppgifter, och därigenom skapa bättre förutsättningar än tidigare att utkräva skadeståndsansvar (SOU 1995:44 s. 160, 275 prop. 1997/98:99 s. 78). Det ligger i sakens natur att arbetsordningen kommer att reglera arbetsfördelningen främst beträffande sådana uppgifter som är återkommande i styrelsearbetet. Det kan dock tänkas att det uppstår ett behov av arbetsfördelning beträffande frågor som normalt inte förekommer i styrelsens löpande arbete. Om styrelsen vill uppdra åt någon av ledamöterna att vid ett enstaka tillfälle vidta en viss åtgärd, kan det ofta räcka att detta antecknas i styrelseprotokollet (Prop. 1997/98:99 s. 200).

Enligt ABL 2005 är styrelsen ett kollektivt organ, och lagen förutsätter att styrelsen i sin helhet fullgör sin förvaltningsfunktion. I praktiken sker emellertid ofta en arbetsfördelning inom styrelsen med hänsyn till de enskilda kvalifikationer som enskilda styrelseledamöter kan ha. Trots att lagen inte innehåller något uttryckligt stadgande om detta har det ansetts stå klart i svensk rätt att styrelsens kollegiala natur inte hindrar att en viss arbetsfördelning sker inom styrelsen. Aktiebolagslagen har således tillåtit att ansvar för vissa frågor överlämnas till utskott eller enskilda ledamöter. Arbetsfördelning kan således ske genom att en eller flera styrelseledamöter erhåller ett särskilt ansvar för uppföljning av vissa frågor. Exempelvis kan det uppdras åt ett utskott att bevaka den ekonomiska rapporteringen, åt ett annat att följa upp bolagets konkurrenssituation och åt en tredje att följa utvecklingen i dotterbolag. Övriga ledamöter får då ett kontrollansvar för att uppgifterna utförs på ett korrekt sätt. Detta ansvar framgår uttryckligen av 8:4 4st ABL 2005, vilken föreskriver att om vissa uppgifter delegeras till en eller flera av styrelsens ledamöter eller till andra, skall styrelsen handla med omsorg och fortlöpande kontrollera om delegationen kan upprätthållas (Svernlöv 2006, s. 24f).

3.3.2.1.1 Särskilt om arbetsfördelning till enskilda ledamöter

I vilken utsträckning delegation till enskilda styrelseledamöter, utskott, verkställande direktör eller annan är tillåten kan diskuteras. I princip måste frågan avgöras från fall till fall, och under alla omständigheter är en delegering varigenom styrelsen (och verkställande direktören) frånhänder sig all kompetens inte möjlig (Dotevall 1989, s. 100). Exempelvis, om det inte finns någon verkställande direktör i bolaget, kan styrelsen uppdra åt en ledamot att sköta löpande uppgifter vilka annars hade ålegat på den verkställande direktören.

Även i bolag med en VD kan en viss arbetsfördelning med liknande uppgifter vara möjlig. Exempelvis om en styrelseledamot har särskilda kvalifikationer, kan denna ledamot få ett särskilt ansvar inom ett specifikt område. En konsekvens av detta blir att de övriga styrelseledamöternas ansvar minskar. Men även om en uppgift, vilken egentligen åligger VD att utföra, delegeras till en styrelseledamot kan denna dock aldrig få den verkställande direktörens legala kompetens och ansvar (Johansson 2001, s.123 f).

Vidare är vissa av de uppgifter som lagen lägger på styrelsen inte delegerbara, såsom utseende av firmatecknare och verkställande direktör. Frågor vilka det åligger styrelsen att besluta om kan således endast fattas av styrelsen i beslutför sammansättning, och anvisningar i arbetsordningen innebär naturligtvis inte att styrelsen frånhänder sig sin kollegiala beslutanderätt i frågor av väsentlig betydelse för bolaget (Prop. 1997/98:98 s. 199). Vidare anses det inte heller vara möjligt för styrelsen att delegera bort uppgiften att fortlöpande göra ekonomiska bedömningar av bolagets

situation, även om styrelsen kan uppdra åt någon annan, vanligtvis verkställande direktören, att tillse att de uppgifter som krävs för bedömningen inhämtas (Svernlöv 2006, s. 25).

3.3.2.1.2 Särskilt om arbetsfördelning till styrelseutskott

Arbetsfördelning kan även ske genom att fasta s.k. arbetsutskott inom styrelsen skapas för förberedelse och eventuellt även för att fatta beslut i vissa ärenden (Johansson 2001, s. 124). Utskotten kan ges i uppgift att följa vissa delar av verksamheten eller att förbereda styrelsens behandling av särskilt betydelsefulla eller komplicerade frågor. Aktiebolagslagen saknar en uttrycklig reglering om utskott (Svernlöv 2006, s. 27).

I de fall en arbetsfördelning till styrelseutskott sker, skall det enligt 8:6 ABL 2005 dokumenteras i styrelsens arbetsordning. Genom en analogisk tillämpning av 8:7 ABL 2005, bör styrelsen därigenom i vart fall reglera utskottets uppgifter, arbetssätt och rapporteringsskyldighet. Rapporteringsskyldigheten är en väsentlig förutsättning för att styrelsen skall kunna utöva sina övervaknings- och kontrollskyldighet (Svernlöv 2006, s. 28).

3.3.2.1.3 Särskilt om arbetsfördelning till VD

Enligt 8:7 ABL 2005 skall styrelsen genom skriftliga instruktioner klargöra arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan verkställande direktören och andra organ som styrelsen inrättar. Genom instruktioner av detta slag kan styrelsen i stor utsträckning undanröja tveksamheter avseende arbetsfördelningen mellan styrelsen, verkställande direktören, direktionen, divisionsstyrelserna och de övriga organ som kan ingå i organisationen (Prop. 1997/98:99 s. 303f).

Styrelsens förhållande till den verkställande direktören regleras i 8:29 ABL 2005. Enligt denna paragraf skall den verkställande direktören sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Anvisningar till verkställande direktören skall bl.a. utformas i enlighet med 8:7 ABL 2005 genom instruktioner som bestämmer arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören. Enligt samma paragraf skall styrelsen utfärda instruktioner till andra organ som styrelsen särskilt inrättar. Vad avser styrelsens arbetsordning, bör denna hänvisa till de instruktioner som utfärdats till den verkställande direktören och andra organ. Instruktioner kan med fördel biläggas arbetsordningen (Svernlöv 2006, s. 44).

Instruktionerna utgör ett led i styrelsens skyldighet att se till att bolaget har en ändamålsenlig organisation samt en tydlig arbets- och ansvarsfördelning mellan de olika bolagsorganen. Instruktionerna kan däremot inte leda till att

styrelsen helt avbördar sig ansvaret för någon av de uppgifter som enligt lagen vilar på den. Instruktioner till verkställande direktör och andra organ fastställs av styrelsen genom ett vanligt styrelsebeslut. Till skillnad från vad som gäller för styrelsens arbetsordning, kräver lagen inte att instruktioner till VD skall fastställas årligen. Det ligger dock i sakens natur att de fortlöpande skall revideras när så krävs (Svernlöv 2006, s. 49ff).

3.3.2.1.4 Särskilt om arbetsfördelning till andra organ

Lokutionen ”andra organ som styrelsen inrättar” är emellertid en nyhet. Lagen ger inte någon närmare ledning i vilka dessa organ är, men i förarbetena anges ”en grupp av personer som skall ha rätt att besluta i vissa frågor av större betydelse för bolaget”. Det enda exempel på en sådan grupp som anges är en ”revisionskommitté”. (Prop. 1997/98:99 s. 211) Styrelsen kan även inrätta andra organ utanför styrelsen, som ges vissa uppgifter, t.ex. en direktion eller olika former av divisions- eller avdelningsstyrelser (Svernlöv 2006, s. 49).

3.3.2.2 Mötesfrekvens

Enligt 8:6 ABL 2005 skall arbetsordningen reglera hur ofta styrelsen skall sammanträda. I förarbetena framhålls att det kan vara naturligt att ett första konstituerande sammanträde hålls efter den stämma där nya styrelseledamöter har utsetts och att ordinarie styrelsesammanträde därefter hålls vid flera tillfällen per år. Det torde vara nödvändigt att därefter hålla ordinarie styrelsesammanträde i vart fall inför framställningen av förekommande kvartals-, tertial- och delårsrapporter och inför upprättandet av bolagets årsredovisning. Beroende på bolagets verksamhet och andra omständigheter kan det emellertid finnas skäl att utforma sammanträdesmönster på ett annat sätt (Prop. 1997/98:99, s. 200). Hur ofta en styrelse bör sammanträda varierar således i hög grad från bolag till bolag, och lagen ställer i princip inga krav i detta avseende. Lagen innehåller bara en föreskrift i 8:18 ABL 2005 om att styrelseordföranden skall se till att sammanträden hållas ”när det behövs”. För att styrelsen skall kunna utöva sin tillsynsplikt och bestämmanderätt i frågor av ovanstående slag eller stor betydelse är det naturligtvis av stor vikt att styrelsen sammanträder regelbundet, utan alltför stora mellanrum (Svernlöv 2006, s. 29).

Därtill är ordföranden skyldig att sammankalla styrelsen om en ledamot eller den verkställande direktören begär det. Oavsett vad som anges angående mötesfrekvensen i arbetsordningen har ordföranden alltid möjlighet att kalla till ett extra styrelsesammanträde vid behov. Arbetsordningen kan med fördel reglera formerna för dessa extra sammanträden, och huruvida det skall vara möjligt att avhålla dem per telefon, videokonferens eller *per capsulam*, dvs. genom att ett beslutsförslag i formen av ett protokoll cirkuleras, som styrelseledamöterna godkänner genom att skriva under. Oavsett var arbetsordningen stadgar, krävs för att ett

sådant beslut skall vara förenligt med 8:21 2st ABL 2005 att samtliga styrelseledamöter (och eventuella arbetstagar-suppleanter) godkänner det. En bestämmelse om *per capsulam*-beslut i arbetsordningen utgör därför i princip endast en ordningsbestämmelse (Svernlöv 2006, s. 30).

3.3.2.3 Suppleanternas närvaro och inträde

Arbetsordningen skall också reglera suppleanternas närvaro och deltagande i styrelsens arbete. Att en suppleant alltid skall beredas tillfälle att träda in i styrelseledamotens ställe när denna inte kan närvara framgår av 8:17 ABL 2005. Syftet med arbetsordningens bestämmelse om suppleanter är att klargöra bl.a. under vilka närmare förutsättningar som en suppleant skall kallas till styrelsens sammanträden och inträda i styrelseledamots ställe (Prop. 1997/98:99, s. 200).

3.3.3 Styrelseordförandens roll

Styrelseordföranden har ett särskilt ansvar för arbetsordningen och att andra instruktioner i aktiebolaget utarbetas. Om arbetsordningen innehåller anvisningar rörande arbetsfördelning inom styrelsen, åligger det styrelseordföranden ett särskilt ansvar för att det sker en fortlöpande kontroll av att de ledamöter som har erhållit ansvaret för vissa frågor fullgör sina uppgifter. Styrelseordförande bör vidare, om inte annat föreskrivs i arbetsordningen, fungera som en länk mellan styrelsen och företagsledningen. Därmed har ordföranden ett ansvar att se till att styrelsens ledamöter även mellan sammanträdena får upplysningar rörande bolagets förhållanden, verksamhetens gång och viktigare händelser. Denne får också anses bära ett särskilt ansvar för styrelsens beslut verkställs på ett lämpligt sätt (Svernlöv 2006, s. 36).

3.3.4 Övriga bestämmelser

Utöver de obligatoriska bestämmelserna beror innehållet i arbetsordningen på en rad olika faktorer, t.ex. bolagets storlek, ägarförhållanden, bransch, omfattningen och inriktning på verksamheten, etc. Oavsett bolagets storlek och arbetsordningens omfång är det naturligtvis mycket viktigt att arbetsordningen och andra instruktioner utarbetas i nära samråd med bolagets styrelse. I förekommande fall även i samråd med den verkställande direktören och andra berörda parter. Detta för att innehållet skall spegla det enskilda bolagets förutsättningar och behov, dokumentera tidigare praxis, och leda till att bolaget får ett mer funktionellt ledningssystem. I den mån bolagsstämman, genom en bestämmelse i bolagsordningen eller på annat sätt, meddelat särskilda föreskrifter som påverkar styrelsens arbete, måste arbetsordningen ta hänsyn till dessa. Eftersom det följer av ABL att

arbetsordningen är underordnad till och kompletterar bestämmelserna i lag eller bolagsordning eller vad som meddelats av stämman, saknas anledning att särskilt erinra om detta i arbetsordningen (Svernlöv 2006, s. 34).

Om bestämmelserna i 8:6 ABL 2005 tillämpas ordagrant skulle arbetsordningen i en styrelse utan suppleanter och utan intern arbetsfördelning kunna lyda enligt följande: "Styrelsen skall sammanträda minst en gång per år, i samband med årsstämma." En sådan fåordig arbetsordning bidrar dock knappast till det tydliggörande av styrelsens roll, arbete och ansvar som aktiebolagskommittén och lagstiftaren syftar till. Följaktligen är den uppräkningslista som görs i 8:6 ABL 2005 av frågor som skall regleras i arbetsordningen inte avsedd att vara uttömmande (Prop. 1997/98:99 s. 209).

Det finns således inget som hindrar att man i arbetsordningen reglerar andra frågor än de som nämns i paragrafen, under förutsättning av att frågorna är sådana som lagligen kan regleras av styrelsen. Med undantag för några korta uttalanden i förarbetena har lagstiftaren dock inte lämnat närmare anvisningar om vad dessa övriga bestämmelser kan eller bör innehålla.

4 Juridiskt perspektiv - Koden

4.1 Inledning

I och med den slutliga versionen av Svensk kod för bolagsstyrning presenterades den 16 december 2004, har även Sverige fått en samlad uppförandekod för bolagsstyrning gällande börsnoterade bolag, med utsikter att uppnå en bred förankring i näringslivet. Syftet med koden är att öka förtroendet hos allmänheten för näringslivet och att öka utländska investerares förtroende för svensk bolagsstyrning. I likhet med sina internationella förebilder innehåller inte Koden några tvingande regler. Det kan antas att koden får en semi-judiciell funktion genom att den knyts till inregistreringskontrakt på Stockholmsbörsen (Stattin 2005, s. 85). Till en början kommer koden att gälla för samtliga bolag på A-listan och för svenska bolag på O-listan med ett marknadsvärde över 3 miljarder. Utgångspunkten med en kod för bolagsstyrning har varit att den främst skall gälla bolag, som vid sidan av eventuella huvudägare, har en bredare krets av aktieägare, som inte har eller kan antas ha de kunskaper och resurser som krävs för att följa bolagets utveckling. Dock anser Kodgruppen att god bolagsstyrning är lika viktigt i små som stora noterade bolag och att koden därför, på sikt, bör tillämpas av alla aktiemarknadsbolag (SOU 2004:130, s. 7). Koden bygger, likt flertalet utländska koder, på principen följ eller förklara ("comply or explain"). Principen innebär att ett företag som tillämpar koden kan avvika från enskilda regler, förutsatt att skälen till avvikelsen redovisas. Att ett företag tillämpar koden innebär därför inte att det alltid måste följa samtliga regler i Koden, och det utgör inte något brott mot Koden att avvika från en eller flera enskilda regler. Det avgörande är vilka motiv som finns för avvikelsen. Koden innehåller ett antal bestämmelser av relevans för arbetsordningen (Svernlöv 2006, s. 14f). Av Kodens punkt 3.5.1 framgår att styrelsens lagstadgade instruktioner i form av arbetsordning, instruktion för verkställande direktören samt rapporteringsinstruktion skall vara anpassade till bolagets förhållanden och vara så tydliga, utförliga och konkreta att de kan tjäna som styrdokument för styrelsens arbete.

4.2 Styrelsens storlek, sammansättning och krav på de enskilda ledamöterna

Koden uttrycker att styrelsen bör ha en storlek och sammansättning som ger utrymme åt den kompetens och erfarenhet som krävs för att en styrelse skall kunna förvalta bolagets angelägenheter på ett effektivt sätt. Styrelsen bör förnyas i takt med utvecklingen av bolagets verksamhet och behovet av kontinuitet i styrelsearbetet (SOU 2004:130 s. 63). Styrelsen bör utgöra ett kollegium av personer med ömsesidigt kompletterande kunskaper och erfarenheter, det krävs inte att var och en självständigt måste kunna bedöma alla frågor (SOU 2004:130, s. 23).

I Koden slås det fast att styrelsen skall bestå av högst nio bolagsstämموvalda ledamöter. Vidare är det enbart den verkställande direktören som ingår i styrelsen från bolagsledningen. Kodens krav på sammansättning av styrelsen speglar det som är dagens trend, nämligen mångfald. Vidare anger den att majoriteten av styrelseledamöterna skall vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och anger också vad som avses med oberoende. Två av de oberoende ledamöterna skall också vara oberoende i förhållande till större aktieägare. När det gäller enskilda styrelseledamöter anger den att om en styrelseledamot ingått i styrelsen i åtta år eller mer skall ett eventuellt omval särskilt motiveras. Detsamma gäller för styrelseledamot som fyllt 70 år. Rent generellt kan man säga att det finns ett visst motsatsförhållande mellan oberoende och kunskap om bolaget. Koden värnar allmänt sett mer om oberoendet än om kunskapen om bolaget. Vidare har den inte någon uttrycklig bestämmelse om hur många styrelseuppdrag en ledamot kan ha, däremot innehåller den indirekt en sådan bestämmelse i 3.3 där det anges att ledamot är skyldig att ägna uppdraget den tid och omsorg som erfordras för att på bästa sätt tillvarata bolagets och därmed aktieägarnas intresse (Skog 2005, s. 67f).

4.3 Styrelsens arbetsuppgifter och arbetsformer

Beträffande styrelsens arbetsuppgifter och arbetsformer följer Koden förhållandevis väl vad som gäller redan idag. Mycket av existerande regelverk har förts in i den. Däremot använder sig inte Koden av samma ordalydelser som ABL 2005. Detta inger osäkerhet kring om den avser att tillskapa nya regler jämfört med de existerande eller ej. Vidare anges det i Koden 3.3.1 att styrelseledamot skall agera i bolagets och aktieägarnas intresse. Det är tankeväckande att aktieägarnas intresse skrivs in i Koden, eftersom det i vissa sammanhang diskuteras om styrelsen enbart skall se till

bolagets intresse och därmed endast indirekt till aktieägarnas intresse eller om styrelsen även skall agera beträffande sådant som går utöver bolagets intresse. Vidare är bedömningen avseende innehållet i Koden, att merparten av de bestämmelser som avser styrelseordförandens roll och styrelsens arbetsformer i praxis redan tillämpas idag (Skog 2005, s.68f).

4.4 Ordförandens roll

Styrelsens ordförande har, vilket framgått ovan, en särställning inom styrelsen. Ordföranden har ett särskilt ansvar för att styrelsens arbete är välorganiserat och bedrivs effektivt samt att styrelsen fullgör sina uppgifter. Om styrelsens ordföranden är anställd av bolaget eller har, exempelvis ett konsultuppdrag för bolaget, får det inte innebära att denne utför uppgifter som normalt åligger den verkställande direktören. I dessa fall skall en arbetsfördelning mellan styrelseordföranden och verkställande direktören tydlig klargöras i styrelsens arbetsordning och i styrelsens instruktion för verkställande direktören (SOU 2004:130, s. 64f).

Koden anger att ordförandens roll är att:

- organisera och leda styrelsens arbete.
- uppmuntra en öppen och konstruktiv diskussion i styrelsen i vilken samtliga ledamöter deltar och skapa bästa möjliga förutsättningar för styrelsens arbete.
- tillse att styrelsen fortlöpande uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om bolaget och dess verksamhet.
- styrelsen får den utbildning som krävs för att styrelsearbetet skall kunna bedrivas effektivt.
- ta emot synpunkter från ägarna och förmedla dessa inom styrelsen.
- fortlöpande hålla kontakt med och fungera som diskussionspartner och stöd för bolagets verkställande direktör.
- se till att styrelsen får tillfredsställande information och beslutsunderlag för sitt arbete.
- efter samråd med verkställande direktören fastställa förslag till dagordning för styrelsens sammanträden.
- kontrollera att styrelsens beslut genomförs effektivt, samt se till att styrelsens arbete årligen utvärderas och att valberedningen informeras om resultatet av utvärderingen.

I den mån ordföranden tilldelats uppgifter som går utöver vad lagen uttryckligen anger, bör dessa uppgifter beskrivas och preciseras i arbetsordningen (Svernlöv 2006, s. 37).

4.5 Sammanfattning av Kodens skillnader gentemot existerande regelverk

En summering av det som är nyheter i Koden när det avser styrelse och VD jämfört med existerande regelverk:

- Valberedning obligatorisk för styrelse- och revisorsval
- Valberedning utses direkt eller indirekt av bolagsstämman
- Högst nio bolagsstämmovalda styrelseledamöter
- Efter åtta år i styrelsen eller då ledamot är äldre än 70 år– krävs särskild motivering för omval
- Styrelsens ordförande väljs direkt av bolagsstämman
- Avgående VD inträder som styrelseordförande – kräver särskild motivering
- Styrelse och VD lämnar försäkran om innehållet i årsredovisningen
- Om ingen internrevision gjorts – krävs särskild förklaring
- VD:s styrelseuppdrag i andra bolag begränsas
- Bolagsstämman fattar principbeslut om ersättning till bolagsledningen
- Bolagsstyrningsrapport skall avges

Utöver ovanstående punkter har Koden inneburit en kodifiering av gällande praxis (Skog 2005, s. 72).

5 Analys och slutsatser

Inledningsvis kan man, oavsett om man ser på styrelsearbete utifrån ett företagsekonomiskt eller ett juridiskt perspektiv, konstatera att båda har en stor tilltro till att styrelsens arbete har betydelse för företagets framgång.

Utgår man från det företagsekonomiska perspektivet och hur styrelsens uppdrag generellt beskrivs kan man konstatera att det som definieras som kontroll, kan kopplas till ABL 2005 och dess definition av styrelsens övervakningsfunktion och interna kontroll. Det som företagsekonomi definierar som service kan kopplas till styrelsens rapporteringsskyldighet och förvaltning, slutligen kan strategi kopplas till styrelsens strategiska planering. Trots likheterna finner man vid en noggrannare analys att det finns skillnader. Det företagsekonomiska perspektivet tenderar till att vara mer fokuserat på hur man skall arbeta för att uppnå effektivt styrelsearbete samt förklara och skapa förståelse för styrelsens funktion i relation till omgivningen. ABL 2005 däremot är mer fokuserat på att det skall uppnås, förarbeten lyfter exempelvis fram att styrelsens ansvar är strategisk planering och internkontroll, men inte på vilken sätt det skall uppnås. Slutsatsen är att det företagsekonomiska perspektivet är mer fokuserat på att maximera styrelsen som funktion och resurs, medan ABL 2005 kan sägas skapa en lägsta nivå för vad som krävs av en styrelse eller dess ledamöter, för att de skall anse uppfylla sitt uppdrag.

Mittemellan det företagsekonomiska perspektivet och ABL 2005 finner man Koden, vilken får anses som ett mellanting mellan lagtext och företagsekonomiska corporate governance teorier. Koden får anses som ett försök att skapa en reglering utifrån vad kodgruppen anser är effektivt styrelsearbete. Den bör alltså ses som en förlängning på existerande lagstiftning i ABL 2005. Trots det att Koden initialt endast kommer att gälla en avgränsad grupp av aktiebolag är Kodgruppens önskan att den slutligen skall gälla samtliga aktiebolag, även onoterade aktiebolag, detta får anses vara ett tecken på att kodgruppen tror att en ökad reglering och omfattande instruktioner skapar ett bättre styrelsearbete. Koden är, till skillnad från ABL 2005, mer detaljerad i sin beskrivning av styrelsefunktionen genom att den mer ingående beskriver styrelsens sammansättning, arbetsuppgifter, arbetsformer och ordförandens roll och bär tydligare spår av olika företagsekonomiska teoribildningar.

Vid en djupare analys kan man konstatera att ABL 2005 och Koden, vilka tillsammans utgör det juridiska perspektivet, bär spår av de företagsekonomiska corporate governance teorierna. Huvudsakligen är det tre teorier som har fått genomslag, nämligen principal-agent-, transaktionskostnads- och stakeholderteorin. Två av dessa är mer framträdande i förarbeten och lagtext, nämligen de två som baseras på kontraktsteori och förespråkar en mer övervakande och kontrollerande funktion, nämligen principal-agent- och transaktionskostnadsteorin. Den

troligaste förklaringen är, dels att de är de mest vedertagna och dels att de är mest grundläggande och enklast att formalisera i lagar och regler. Av dessa två är principal-agent-teorin den som är den mest framträdande. Teorin bygger på en övervakande funktion hos principalen gentemot agenten, samt att principalens makt över agenten baseras på dess möjlighet att ge incitament. Incitamenten är en viktig del i teorin och i många fall består de av optionsprogram, eller andra former av kontanta ersättningar. Ställer man detta mot att, i synnerhet höga ersättningar eller förmånliga optionsprogram, är det oftast dessa som legat till grund för och varit motiv till en ökad reglering på området. Detta resulterar i att det uppstår en balansgång för att teorin skall ha effekt. Storleken på incitamenten måste vara tillräcklig stora för att styrelsen skall verka i bolagets bästa, men samtidigt tillräckligt små för att de inte skall anses skada bolaget enligt gällande lagregleringar.

Transaktionskostnadsteorin ser företaget som en övervakningsstruktur. Genom att själv låta företaget övervaka sitt agerande internt istället för externt, anses den som kostnadseffektiv. Syftet är att skapa en självreglering och -sanering av det som inte gagnar bolaget. Styrelsens övervakningsfunktion av den verkställande direktören är ett exempel på transaktionskostnadsteorin. Genom att styrelsen tvingas till att internt övervaka vissa funktioner skapas en mer kostnadseffektiv lösning, dock är det fortfarande ytterst styrelsen, i enlighet med principal-agent-teorin som bär det yttersta ansvaret. Arbetsordningen kan sägas vara ett uttryck för transaktionskostnadsteorin, genom att det syftar till att inte bara vara ett bevismedel utan även ett internt arbetsdokument som beskriver styrelsens arbetsfördelning, mötesfrekvens, etc. Vidare är argumentet att det är effektivare att låta företaget själv reglera sitt agerande internt, något som talar för att Koden endast skall gälla en avgränsad grupp av bolag, där det kanske finns ett större allmän intresse för bolagets verksamhet eller där det är tillräckligt stort så att de kan bära de over-head kostnader som uppstår till följd av en extern bevakning.

Problematiken med principal-agent- och transaktionskostnadsteorin är att styrelsen tenderar till att tillfredsställa uppsatta mål istället för att maximera dem. Som ovan visat är det juridiska perspektivet präglad av dessa teorier. Detta bekräftar den tidigare slutsatsen att det juridiska perspektivet och i synnerhet ABL 2005 skapar en lägsta nivå för styrelsearbetet istället för att maximera styrelsens prestationer.

Stakeholderteorin, är den sista av de tre teoribildningar som återfinns inom det juridiska perspektivet. Stakeholder får anses vara mer av en politisk teori, där styrelsen har en balanserande roll, genom att den skall ta hänsyn till och tillfredsställa en mängd olika intressenter till bolaget. Även här finns avtryck i lagstiftningen, bl.a. genom facklig representationen i styrelsen. Men i synnerhet är det i Koden man finner spår av denna teori, bl.a. i dess vilja att ha en diversifierad styrelse och att styrelseledamöterna inte bara skall se till bolagets bästa, utan även aktieägarna.

Resource-dependency- och Stewardshipteorin är inte lika tydligt representerade inom det juridiska perspektivet som de ovan analyserade. De troligaste förklaringarna till detta är dels teoriernas egenskaper och dels att de i vissa delar går emot lagstiftningen eller är svåra att reglera i lag. I resource-dependency-teorin är fokus på nätverkande och information. I enlighet med denna teori skall ett bolags styrelseledamöter gärna sitta i flera olika styrelser och gärna i bolag som är verksamma i en och samma bransch. Ställer man detta mot det faktum att Kodens hellre värnar om ledamöternas oberoende än kompetens, kan man konstatera att teorin inte är förenlig med den. När det avser stewardship-teorin, vilken får anses vara det sunda förnufts och tillitens teori, går den emot principal-agent- och stakeholder-teorins åsikter om att alla ledamöter anses handla opportunistisk. I och med att den inte tror på ledamöternas opportunistiska handlande finns det heller inget direkt behov av övervakning. Således får den anses gå emot all reglering på områden som avser en ökad övervakning av ledamöterna.

Som vi ovan kan konstatera finns det beröringspunkter mellan det företagsekonomiska perspektivet och det juridiska perspektivet. Detta föranleder att göra en jämförelse mellan det juridiska perspektivet och de slutsatser Jeffrey A Sonnenfelds gör i sin artikel "What makes great boards great". Sonnenfelds studie konstaterade att det inte fanns någon mätbar skillnad mellan styrelsearbetet i framgångsrika företag och havererade företag. Ser man till de parametrar som anses viktig inom corporate governance kan man konstatera att sånär som samtliga återfinns i motiven till antingen ABL 2005 och/eller Kodens, med ett undantag, kravet på att ledamöterna skall ha investerat egna medel. Sonnenfelds slutsats var att det är fel att efterfråga ytterligare åtstramning av befintliga regler, procedurer och kommittésammansättningar därför att ytterligare ansträngningar skulle få liten effekt. Ställer man detta mot de förändringar som skett inom det juridiska perspektivet, främst avseende arbetsordningen, och i samband med Kodens uppkomst, är slutsatsen att deras framtagande och existens inte har eller kommer att få någon större effekt. Mer än möjligtvis administrativt betungande för styrelser.

Vid en fortsatt analys av författarens slutsatser, finner man att lagstiftaren och Kodgruppen utifrån författarens slutsatser gjort felaktiga antaganden och därigenom skapat en belastning snarare än förenkling för att skapa ett bra styrelsearbete. Exempelvis fanns ingen korrelation mellan närvaro vid styrelsemötena och resultatutvecklingen, något som arbetsordningen lägger vikt vid, genom att mötesfrekvensen tillhör en av de obligatoriska bestämmelserna. Vidare konstaterades att hög ålder hade ett positivt samband med företagets utveckling, något som Kodens är negativ till, genom att om en styrelseledamot är äldre än 70 år måste detta särskilt motiveras. Vidare kunde författaren inte konstatera någon skillnad beroende på antalet "interna styrelseledamöter", något som Kodens är noga med att poängtera, genom att den lägger större vikt vid oberoendet hos ledamoten än om kunskapen. Slutligen konstaterades att sambandet mellan styrelsens storlek och verksamhetens resultatutveckling saknades helt, ABL 2005 anger egentligen inte något annat än en miniminivå, vilken även är beroende av

om bolaget är noterat eller ej. Däremot uttrycker Koden att styrelsen bör ha en storlek och sammansättning som ger utrymme för de olika kompetenser och erfarenheter som krävs för att den skall klara av sin uppgift.

Ovan har det konstaterats att det finns beröringspunkter mellan de olika perspektiven. Vidare är slutsatsen att ABL 2005 skapar en lägsta nivå för vad som krävs av en styrelse eller dess ledamöter, för att de skall anse uppfyllt sitt uppdrag. Arbetsordningen, å ena sidan, skapar ett dokument som tillåter styrelsen att själva detaljreglera dess arbetssätt, om de skulle tycka det var nödvändigt. Koden, å andra sidan, detaljreglerar i högre grad än ABL 2005 och får anses som ett mellanting mellan lagtext och företagsekonomiska corporate governance teorier. Vidare har det konstaterats att många av de faktorer som enligt Sonnenfeld inte har något förklaringsvärde för vad som är att anse som bra styrelsearbete, återfinns i ABL 2005 och i synnerhet i Koden.

Men frågan kvarstår fortfarande om det är ett effektivt sätt att genom en arbetsordning eller en uppförande kod uppnå en god kvalitet i styrelsearbetet. Vad är positivt med existensen av arbetsordningen och Koden? Ser vi till arbetsordningen, har det skapat en arbetsredskap som om det används rätt bör kunna fungera som ett styrinstrument och uppmuntra till effektivare styrelsearbete. Lagstiftaren har genom att begränsa de obligatoriska kraven på innehållet i en arbetsordning, skapat ett flexibelt instrument för att låta styrelsen till stor del själv avgöra vad som är väsentligt. En styrelse kan således, relativt fritt, skapa en egen norm för styrelsen som grupp och således genom upprättandet och användandet av arbetsordningen skapa en "manual" för vilka värderingar som skall påverka de beslut som fattas av styrelsen och i förlängningen även de beslut som fattas av den resterande delen av organisationen.

Ser vi till Koden, är det positiva att den gör ett försök till att "kodifiera" den praxis som finns på området samt att den mer uttalat försöker inkorporera corporate governance-teorier med en lagreglering. Till skillnad från arbetsordningen, vilken blir vad man gör den till, är Koden mer omfattande och betungande och om man skall tro det som Sonnenfeld propagerar för, har man endast har skapat en ökad administrativ belastning för styrelsen, fylld av bestämmelser och obligatoriska krav som har liten inverkan kvalitén i besluten, i vissa fall t o m negativ inverkan. I förlängningen innebär detta att upprätthållandet och efterlevnaden av Koden tar tid och resurser från att utvärdera och analysera beslut som är relevanta för bolagets verksamhet och fortsatta utveckling.

6 Slutdiskussion

Under tiden jag har skrivit detta arbete har mina åsikter sviktat, om huruvida existensen av en arbetsordning och bolagskod är positiv. Allt efter det att arbetet har fortlöpt har jag blivit mer övertygad om att åtminstone existensen av en arbetsordning är något positivt, till stor del beror detta på den flexibilitet och frihet som finns avseende vilket innehåll en arbetsordning kan ha, arbetsordningen blir således vad man gör den till.

Däremot är jag inte lika övertygad om att Kodens existens är berättigad. Dels känns genomförandet och efterlevnaden av den alltför betungande. Dels är den alltför detaljreglerande och delar av innehållet saknar relevans för kvalitén i styrelsearbetet. Dels anser jag att kravet på en arbetsordning är fullt tillräcklig. Risker finns att den istället skapar en suboptimering av styrelsens funktion. Jag vågar påstå att majoriteten av det styrelsearbete som utfördes innan uppkomsten av Koden utfördes på ett mer än tillfredställande vis. Ser man till de överträdelser som skett inom bolagsvärlden, vilka är motiv Kodens existens, beror de snarare på att existerande regelverk ej har beaktats. Vidare bör man fundera på om det inte är mer samhällsekonomiska effektivt att låta marknadskrafterna ansvara för kvalitén i det arbete som styrelsen utför. Låt mig förtydliga, oavsett om det är ett noterat bolag eller inte påverkar förtroendet omgivningen har för ledningen verksamheten. Givetvis är det så att det är tydligast i ett noterat bolag, där det kontinuerlig pågår en handel med bolagets aktier. Har marknaden inte förtroende för företagsledningen kommer börskursen att med största sannolikhet innehålla en rabatt på aktierna i förhållande till bolagets verkliga värde. Detta innebär att om aktieägarna i bolaget vill att marknaden värderar aktierna utifrån vad det verkliga värdet är, måste de öka förtroendet för företagsledningen. I detta fall är det enklaste sättet troligen att ändra i styrelsens sammansättning, eller att exempelvis använda arbetsordningen som verktyg för att öka förtroendet, inte påtvingas ett nytt regelverk i form av Koden. Självklart kan det uppfattas som något naivt att tro att en självreglering och -sanering skulle fungera till 100 %, men i relation till en ökad reglering och kontroll, anser jag att det är bättre om styrelserna kan fokusera på att fatta korrekta beslut och driva verksamheten framåt än att behöva upprätta och efterleva en massa dokument för att hålla lagstiftaren nöjd eller följa en massa regler som vi ovan konstaterat har liten eller ingen betydelse. Slutligen skall man också komma ihåg att det antalet skandaler som skett i förhållande till det antal företag som finns är försumbar.

Käll- och litteraturförteckning

Källor:

Proposition 1997/98:99, Aktiebolagets organisation

SOU 2004:47, Näringslivet och förtroendet

SOU 1995:44, Aktiebolagets organisation

SOU 2004:130, Svensk Kod för bolagsstyrning

Litteratur:

Bain, Neville & Band, David (1996) *Winning Ways through Corporate Governance*. Palgrave MacMillan.

Bergström, Clas & Samuelsson, Per (1997), *Aktiebolagets Grundproblem*. Norstedts Juridik.

Dotevall, Rolf (1989), *Skadeståndsansvar för styrelseledamot och verkställande direktör; en aktiebolagsrättslig studie i komparativ belysning*, Norstedts Juridik.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review". *The Academy of Management Review*, Vol 14, No 1, January 1989, s. 57-74.

Gabrielsson, Jonas (2003), *Boards and Governance in SMEs – An inquiry into Boards' Contribution to Firm Performance*.

Hung, Humphry (1998), "A typology of the theories of the roles of governing boards". *Corporate Governance: An international review*, Vol 6, 1998, s. 101-111.

Huse, Morten & Rindova, Violina P. (2001) "Stakeholders' Expectations of Board Roles: The Case of Subsidiary Boards". *Journal of Management and Governance*, Vol 5, 2001, s. 153-178.

Lannoo, Karel (1999) "A European Perspective on Corporate Governance". *Journal of Common Market Studies*, Vol. 37, No. 2, 1999, s. 269-294.

Mallin, Christine A. (2004), *Corporate Governance*. Oxford University Press.

Sandström, Torsten (2006), *Svensk Aktiebolagsrätt*. Norstedts Juridik
Skog, Rolf (2005), *En svensk kod för bolagsstyrning – vad är det för något och vad innebär den?*. Iustus Förlag AB

Sonnenfeld, Jeffrey A. “What Makes Great Boards Great”. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 9, 2002, s. 106-113.

Stattin, Daniel (2005), *Företagsstyrning. Styrinstrument och ansvarsföljder I ett aktiebolagsrättsligt perspektiv*.

Svernlöf, Carl (2006), *Arbetsordning och andra instruktioner i aktiebolaget – En introduktion*. LitteraturCompagniet AB.