Rapport från Kommittén med uppdrag att föreslå former för ersättning till styrelseledamöter i Investor AB

Kommittésammansättning och uppdrag

Vid ordinarie bolagsstämma i Investor AB (Investor) den 19 maj 1994 beslutades att styrelsen i Investor, eventuellt kompletterad med utomstående expertis, skulle utreda frågan om särskild ersättning till styrelseledamöter utöver av stämman beslutade arvoden.

På förfrågan från Investors styrelse förklarade hovrättspresident Carl Axel Petri, civilekonom Sten Wikander och direktör Carl Johan Åberg att de var villiga att ingå i en kommitté med uppgift att överväga olika frågor rörande ersättningar till styrelseledamöter i Investor. Kommittén konstituerade sig med Carl Axel Petri som ordförande. Advokat Hans Wibom har fungerat som kommitténs sekreterare.

Kommitténs uppdrag sammanfattades i "Uppdragsbeskrivning" av den 5 oktober 1994 enligt följande:

> Kommitténs uppgift skall vara att lämna rekommendationer beträffande beslutsordningen och formerna för ersättning till styrelseledamöter i Investor. Investors styrelses önskemål är att finna en sådan ordning att förtroendet hos Investors aktieägare, marknaden och allmänheten upprätthålls.

Bakgrund

Vid Investors bolagsstämma 1993 beslutades ett arvode till styrelsen i form av en fast summa om 1.080.000 kronor samt ett tantiem motsvarande 0,25 % av den utdelning som skulle komma att fastställas av 1994 års bolagsstämma. Detta tantiem kom att uppgå till 1.802.800 kronor. I anslutning till 1993 års bolagsstämma beslutade styrelsen om särskild ersättning för 1993 till vissa av styrelseledamöterna enligt följande:

- till ordföranden Peter Wallenberg 7.200.000 kronor samt bilförmån;
- till de två vice ordförandena Bo Berggren och Anders Scharp vardera 2.000.000 kronor; samt
- till styrelseledamoten Erik Belfrage 750.000 kronor.

De berörda styrelseledamöterna deltog ej i styrelsebeslutet om särskild ersättning. I enlighet med Näringslivets Börskommittés (NBK) rekommendation från november 1993 redovisades i Investors årsredovisning för 1993 de arvoden och ersättningar som utgått till Investors styrelseledamöter.

Inför Investors bolagsstämma 1994 tillskrev bl a Sveriges Aktiesparares Riksförbund (Aktiespararna) Investors styrelse med frågor beträffande de ersättningar som tillkommit styrelseledamöterna i Investor. Frågorna framfördes även muntligen vid stämman och besvarades av Investors VD Claes Dahlbäck.

1994 års stämma fastställde ett styrelsearvode i form av ett totalbelopp om 2.880.000 kronor, att fördelas mellan styrelsens elva ledamöter enligt styrelsens bestämmande. Inget tantiem skulle utgå. Styrelsen hade också före 1994 års stämma beslutat att särskild ersättning skulle utgå för arbete utanför styrelsearbetet - oberoende av om de aktuella personerna vid bolagsstämman omvaldes till styrelseledamöter eller ej. Ersättningarna skulle utgå till samma personer och med samma belopp som för 1993. Detta beslut redovisades vid stämman.

I juni 1994 tillskrev Aktiespararna Aktiemarknadsnämnden med hemställan att Aktiemarknadsnämnden skulle pröva om Investors behandling av ersättningsfrågan överensstämde med gällande regler och god sed på aktiemarknaden samt vilka regler som generellt bör gälla för arvodering av styrelseledamöter utöver av bolagsstämman beviljade arvoden. Investor yttrade sig i skrivelse av den 10 augusti 1994 över Aktiespararnas framställan. I Aktiemarknadsnämndens uttalande 1994:7 framfördes bl a följande under rubriken "Överväganden".

> "Aktiebolagslagen upptar inte några bestämmelser om fastställelse av styrelseledamöters arvoden. Under lagens förarbeten övervägdes möjligheten att, på sätt som skett i exempelvis den norska aktiebolagslagen, föreskriva att arvode till styrelsens ledamöter skall fastställas av bolagsstämman. Detta ansågs emellertid vara klart även utan en uttrycklig bestämmelse därom."
>
> "Aktiebolagslagens jävsbestämmelse hindrar inte att styrelsen på bolagets vägnar sluter avtal med ledamot av styrelsen om att denne för bolagets räkning skall utföra uppgifter som ligger utanför styrelseuppdraget. Jävsbestämmelsen innebär endast att berörd styrelseledamot inte får deltaga i handläggningen av frågan.
>
> För att ett styrelsebeslut om ersättning till enskilda styrelseledamöter utöver vad bolagsstämman beslutat inte skall komma i konflikt med aktiebolagslagens jävsbestämmelse eller en bolagsordningsbestämmelse som förbehåller bolagsstämman beslutanderätt, måste ersättningen avse något annat arbete än vad som följer av styrelseuppdraget."
>
> "Från de synpunkter Aktiemarknadsnämnden har att beakta är det angeläget att beslut om ersättning till styrelseledamöter fattas i sådana former att allmänhetens förtroende för aktiemarknaden upprätthålls. Det kräver att aktiebolagslagens regler om befogenhetsfördelning mellan bolagsorganen iakttas. Det kan dock inte vara en uppgift för Aktiemarknadsnämnden att gå in i en närmare prövning av ett enskilt fall av förevarande slag.

Vad beträffar den mera generella fråga som väcks i framställningen beaktar nämnden att det genom NBK:s nyligen beslutade rekommendationen numera får anses sörjt för att information lämnas beträffande sådana fall då ersättning till styrelseledamot utgått utöver själva styrelsearvodet. Bolagsstämman bereds härigenom möjlighet att ta upp sådana ersättningar till diskussion och, om stämman skulle bedöma det erforderligt, föranstalta om annan beslutsform för framtiden. Utöver det nu anförda anser sig Aktiemarknadsnämnden inte böra göra något generellt uttalande i den väckta frågan."

Kommitténs arbete

Som underlag för kommitténs överväganden och rekommendation har kommittén sammanträffat med och intervjuat representanter för aktieägare i Investor, Stockholms Fondbörs och Aktiespararna, fondförvaltare, ledamöter av Investors styrelse, styrelseledamöter i andra börsbolag samt Sir Adrian Cadbury, som bl a är ordförande i The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, som bl a publicerat den s k Cadburyrapporten. Kommittén har som underlag för sitt arbete sammanställt material beträffande styrelsearvoden och andra ersättningar till styrelseledamöter i andra bolag med aktier noterade vid Stockholms Fondbörs samt studerat visst material från andra länder.

Rättsliga frågor

När det gäller de rättsliga frågeställningar som kommittén ställts inför har kommittén inte kommit till andra slutsatser än de som Aktiemarknadsnämnden redovisat i ovannämnda uttalande.

Det torde således inte råda något tvivel om att de egentliga styrelsearvodena för Investors styrelseledamöter skall beslutas av bolagsstämman. Detta framgår f ö redan av Investors bolagsordning. Inget hindrar att styrelsearvodet fastställs som ett totalbelopp för hela styrelsen att av styrelsen fördelas mellan ledamöterna.

Aktiebolagslagen stadgar inte något förbud mot att styrelsen träffar avtal med enskild styrelseledamot om att denne mot särskild ersättning skall utföra arbete som ligger utanför styrelseuppdraget. För att förhindra jävssituationer får dock berörd styrelseledamot inte deltaga i handläggningen av sådant ärende.

Enligt aktiebolagslagen svarar styrelsen för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Styrelsen skall även tillse att organisationen beträffande bokföring och medelsförvaltning innefattar en tillfredsställande kontroll. Aktiebolagslagen innehåller inte någon närmare precisering av styrelsens arbetsuppgifter. Om inte bolagsstämman givit särskilda anvisningar eller det framgår av bolagsordningen torde det ankomma på styrelsen att besluta om vilka arbetsuppgifter som skall ingå i styrelseuppdraget. I vissa fall torde det vara

relativt enkelt att avgöra om en viss arbetsuppgift faller inom ramen för styrelseuppdraget eller ej. I andra fall kan gränsdragningen mellan vad som skall anses ingå i styrelseuppdraget och vad som faller utanför vara mycket svår att göra. Denna fråga behandlas närmare under rubriken "Kommitténs överväganden".

Ett internationellt perspektiv

Sett i ett internationellt perspektiv är frågan om styrelseledamöters arvodering en av många frågeställningar rörande styrning och skötsel av storföretag som under senare år debatterats intensivt framför allt i Förenta staterna och Storbritannien, men som i någon mån nu även nått Sverige. Debatten, som i dag ofta förs under den sammanfattande rubriken Corporate Governance, tar utgångspunkt i strävan efter ett effektivt utnyttjande av näringslivets resurser. Ett sådant resursutnyttjande förutsätter en kontinuerlig övervakning av det sätt på vilket resurserna används i enskilda företag och i näringslivet som helhet. Den övervakningen ombesörjs i betydande utsträckning av produkt- och kapitalmarknaderna, men också av aktieägarnas agerande i enskilda företag.

Bolagsstämman har i de flesta länder en exklusiv beslutanderätt i övergripande frågor om bolagets finansiering och organisation. Den utser också som regel hela, eller i vart fall majoriteten, av styrelsens ledamöter. Corporate governance-debatten har mot denna bakgrund fokuserats på bl a frågan om ägarstrukturens förändring över tiden och betydelsen därav för ägarfunktionens utövande i företagen. Farhågor har uttryckts att den tilltagande institutionaliseringen av ägandet kan leda till en ägarstruktur dominerad av portföljförvaltande institutioner utan incitament att deltaga i företagens förvaltning. Med samma utgångspunkt har i debatten utvecklats en tilltagande consensus rörande vikten av styrelser sammansatta på ett sådant sätt att de kan balansera en stark företagsledning, men samtidigt fylla funktionen av "bollplank" åt ledningen. Det kräver styrelseledamöter med olika typer av kompetens, som är villiga att ägna betydande tid åt sitt uppdrag och som är beredda att ta på sig det ansvar som styrelseuppdrag i ett storföretag innebär. För detta krävs i sin tur att företagen, d v s ytterst aktieägarna, kan erbjuda styrelsens ledamöter konkurrenskraftiga arvoden.

Det finns vissa skillnader mellan den svenska och i första hand den anglosaxiska Corporate governance-strukturen. I Sverige görs såväl i lagstiftning som praxis en åtskillnad mellan bolagsstämmans, styrelsens och företagsledningens roller och ansvar. I anglosaxisk praxis är gränsdragningen mellan styrelse och företagsledning inte lika skarp i och med förekomsten av "executive directors" - d v s styrelseledamöter som i praktiken deltar i den löpande verksamheten i företaget. Det är alldeles tydligt att den svenska tudelningen av ansvar och uppgifter håller på att luckras upp och att vi alltmer närmar oss ett anglosaxiskt system. Förekomsten av heltidsarbetande styrelseordförande - ofta tidigare VD i företaget - är ett exempel på detta.

Investor är självt ett exempel på en vidareutveckling av den svenska modellen genom att vissa av styrelseledamöterna tilldelats ett särskilt "sektoransvar" innefattande vissa av de företag där Investor har ett bestämmande inflytande. I denna mening kan det hävdas att arbetsfördelningen inom Investors styrelse härigenom närmar sig det anglosaxiska systemet med "executive directors".

Intervjuer

Vid de intervjuer som genomförts har framgått att frågan om formerna för beslut om styrelsearvoden samt även frågor kring storleken på styrelsearvoden är av stort intresse och föremål för diskussion både bland styrelsepersoner och bland andra personer med anknytning till aktiemarknaden.

De allra flesta personer som kommittén talat med har framfört uppfattningen att ersättningar till styrelseledamöter i största möjliga utsträckning skall beslutas av bolagsstämman. Flertalet har dock ansett att det skall vara möjligt för styrelsen att uppdra åt styrelseledamot att utföra uppdrag som entydigt ligger utanför styrelseuppdraget och där styrelseledamoten besitter specialkompetens eller eljest är särskilt lämpad att utföra uppdraget. Styrelsen skall då också kunna besluta om särskild ersättning till styrelseledamoten för uppdragets utförande. Ett önskemål har dock varit att dessa typer av ersättningar redovisas öppet. Några personer har föreslagit att stämman i efterhand skall godkänna ersättningar för särskilda uppdrag till styrelseledamöter.

Trots att kommitténs uppgift inte är att uttala sig om storleken på arvodena till styrelseledamöter har flera av de intervjuade personerna tagit upp denna fråga. En del personer har ansett att summan av de arvoden och särskilda ersättningar som vissa styrelseledamöter i Investor och en del andra bolag erhållit är för hög, medan andra mer generellt ansett att styrelsearvodena i större svenska börsbolag är för låga mot bakgrund av den arbetsinsats som krävs och det krav på kompetens och sakkunskap som ställs på styrelseledamöter. Ordförandens centrala roll i styrelsearbetet och i förhållande till företagsledningen har också poängterats.

Vissa av de intervjuade har riktat kritik mot att styrelseledamöter i Investor fått särskild ersättning för arbete som kommit Investors intressebolag till del. Man har menat att dessa bolag borde ersätta detta arbete. Andra har funnit det rimligt att ett investmentbolag ersätter styrelseledamöter för att de ägnar ägarfunktionerna särskilt intresse och bevakar investmentbolagets intresse inom en viss sektor och rapporterar om utvecklingen till detta bolags styrelse.

Vid intervjuerna har också några personer framhållit att även om styrelsearvodet slutligen bestäms av bolagsstämman måste givetvis nivån vara sådan att uppdraget accepteras av den tilltänkte styrelseledamoten. I detta sammanhang har aktualiserats frågan hur arvodesärendet förbereds inför bolagsstämman. Några personer har

framfört som sin uppfattning att det borde finnas en nomineringskommitté och/eller en arvodeskommitté som förbereder och med tilltänkta styrelseledamöter diskuterar såväl nominering som arvodering. En representant för denna kommitté skulle därefter kunna presentera resultatet av kommitténs arbete på bolagsstämman. Vissa andra av de intervjuade har varit mer negativa till formella nomineringseller arvodeskommittéer men delat uppfattningen att de förslag både vad avser val av styrelseledamöter och arvode till styrelseledamöter som presenteras på stämman bör vara förankrade hos i vart fall de större aktieägarna i bolaget.

Arvoden och andra ersättningar till styrelseledamöter i svenska aktiemarknadsbolag

Av de sammanställningar beträffande arvoden och andra ersättningar till styrelseledamöter i svenska aktiemarknadsbolag som kommittén upprättat eller fått tillgång till framgår att det i omkring en femtedel av bolagen, eller omkring 40 bolag, utgått särskild ersättning vid sidan av det av stämman beslutade arvodet. Detta gäller sammanlagt cirka 60 styrelseledamöter. Uppgifterna grundas huvudsakligen på den information som aktiemarknadsbolag i enlighet med NBKs rekommendation från november 1993, skall lämna i årsredovisningen.

Av de uppgifter som lämnats i årsredovisningarna för 1993 har det inte alltid varit helt klart hur stora de särskilda ersättningarna varit eller hur dessa fördelat sig. I några fall synes ersättningarna avse särskilda professionella tjänster medan det i andra fall förefaller som om den särskilda ersättningen avser mer generella tjänster för bolaget. I vissa fall rubriceras ersättningen som konsultarvode. I andra fall uppbär styrelseledamot också lön som verkställande direktör eller för annan tjänst. I en del bolag uppbär styrelseledamot (särskilt vanligt för ordföranden) utöver styrelsearvodet även pension, vilket sammanhänger med att vederbörande tidigare varit anställd i bolaget. Det förekommer även att styrelseledamöter utöver det fasta arvodet erhåller ett tantiem eller annan resultatbaserad ersättning. Det framgår också att variationen är stor när det gäller styrelsearvoden från svenska och utländska dotterbolag. Kommittén har försökt att skaffa sig en uppfattning om styrelsearvodena i andra länder avviker från de i vårt land. Eftersom förhållandena såväl vad avser arbetets omfattning som arvodenas storlek varierar så kraftigt är det svårt att dra generella slutsatser från materialet.

Styrelsearbetet

Vid intervjuerna har det tydligt framkommit att styrelsearbetets omfattning och inriktning varierar kraftigt mellan olika bolag. Det kan finnas olika orsaker till detta såsom bolagets storlek, verksamhetsföremål, traditioner o s v. I ett investmentbolag är en viktig uppgift att följa utvecklingen i de bolag och de sektorer där investmentbolaget investerat eller avser att investera. Denna uppgift kan utföras av anställda i investmentbolaget eller med hjälp av dess styrelse-

ledamöter. I Sverige finns flera exempel på att styrelseledamöter numera får mer omfattande arbetsuppgifter än vad som tidigare varit fallet. Särskilt gäller detta naturligtvis ordförandena, vars roll ofta är att ha mer eller mindre löpande kontakt med verkställande direktören. I en del bolag, t ex Investor, har även andra styrelseledamöter numera sådana uppgifter att de närmast kan betraktas som "arbetande" styrelseledamöter. Detta innebär att svenska företag nu närmar sig systemet i anglosaxiska länder med "executive directors" vilka är anställda i bolaget i någon chefsbefattning och också har ett verkställande och arbetsledande ansvar. Men det finns dock - även i Investor-fallet - grundläggande skillnader i lednings- och ansvarsförhållanden mellan ett system med executive directors i styrelsen och arbetande styrelseledamöter i ett svenskt bolag. I det senare fallet kan visserligen arbetsvolymen för den arbetande styrelseledamoten bli betydande men den är likväl fortfarande ett utflöde av styrelsens ledande och kontrollerande funktion - inte ett övertagande av ansvaret för den löpande verksamheten.

Det ankommer på varje bolag att inom de ramar som sätts av den svenska lagstiftningen organisera lednings- och styrelsearbetet på det sätt som bäst passar bolaget. Arvodesfrågan får inte utgöra ett hinder för att välja en rationell och ekonomiskt effektiv organisation syftande till största möjliga nytta för bolaget och dess aktieägare. Naturligtvis är det dock aktieägarna som genom val av styrelse, fastställande av arvoden och genom att förbli aktieägare i bolag bestämmer hur arbetet långsiktigt skall bedrivas.

Kommitténs överväganden

Kommitténs uppdrag gäller beslutsordningen och formerna för ersättningar till styrelseledamöterna i Investor. Frågan har giltighet för börsnoterade bolag i allmänhet.

När det gäller hur styrelsearvoden och eventuella särskilda ersättningar till styrelseledamöter skall bedömas måste man enligt kommitténs uppfattning först ta ställning till omfattningen av styrelsens arbete, d v s vad som skall anses omfattas av styrelseuppdraget. Utöver vad som följer av lag och allmänt vedertagna principer beträffande styrelsearbete och fördelningen av uppgifter och ansvar mellan styrelse och VD anser kommittén att det ankommer på styrelsen att avgöra hur arbetet inom styrelsen skall bedrivas, d v s hur detta skall fördelas mellan styrelseledamöterna och hur djupt dessa skall engagera sig i företagets verksamhet. Dessa frågor kan finna olika lösningar beroende på den verksamhet ett bolag bedriver, men är också beroende på bl a styrelsens sammansättning och styrelseledamöternas kompetens. Kommittén föreställer sig att verksamheten i ett typiskt investmentbolag med bestämmande inflytande i ett antal andra bolag ställer andra krav på sina styrelseledamöter än vad fallet är i ett industri- eller handelsföretag.

Enligt kommitténs uppfattning bör styrelsearvodet i princip utgöra ersättning för allt det arbete för bolaget som är *förutsebart* för den period för vilken styrelseledamot väljs och arvoderas. Undantag från denna princip kan dock göras i speciella fall, t ex då styrelseledamot anlitas av bolaget som konsult för arbete som faller inom ramen för dennes professionella kompetensområde och som ej kan anses falla inom ramen för styrelsearbetet. I andra fall kan kommittén tänka sig att styrelseledamot kan engageras för oförutsedda uppdrag, t ex utredningsuppdrag eller förhandlingsuppdrag där styrelsen bedömer att ledamoten är särskilt lämpad. I sådana fall kan styrelsen – med iakttagande av jävsbestämmelserna – träffa avtal med enskild styrelseledamot att denne mot marknadsmässig ersättning skall utföra sådant arbete.

Grundprincipen skall dock vara att allt arbete som är förutsebart med beaktande av hur styrelsen bestämt att styrelsearbetet skall bedrivas skall anses omfattas av styrelseuppdraget och endast arvoderas genom av bolagsstämman beslutat arvode. Av detta följer bl a att styrelsen bör redogöra för hur styrelsearbetet skall bedrivas och vilken omfattning detta skall ha för att möjliggöra för aktieägarna på bolagsstämma att bedöma skäligheten av föreslagna arvoden. Det kan emellertid vara svårt att i förväg inför en bolagsstämma redovisa hur arbetet för ett kommande år skall läggas upp. Egentligen är detta en uppgift för den nya styrelse som skall väljas vid stämman. Kan man emellertid redan vid stämman redovisa hur en majoritet av ägarna och/eller personer som kan förväntas väljas till styrelseledamöter anser att styrelsearbetet skall bedrivas är det i varje fall möjligt att i stora drag informera om att särskilda uppgifter avses att åläggas viss eller vissa ledamöter eller ordföranden utöver vad som kan anses normalt.

Om styrelsen beslutar att vissa styrelseledamöter skall ha speciella arbetsuppgifter som går utöver vad som kan anses normalt måste detta leda till att styrelsearvodena differentieras. Det är enligt vår mening viktigt att man håller möjligheterna öppna för flexibla lösningar på frågan om styrelseledamöters arvodering. Om så inte sker finns en risk att styrelseledamöter som tilldelas särskilda arbetsuppgifter för bolagets räkning avstår från styrelseuppdrag och i stället anlitas som fristående konsulter. Det är enligt kommitténs uppfattning viktigt att kvalificerade personer kan rekryteras för styrelseuppdrag och att nivån på styrelsearvoden är sådan att den inte uppmuntrar till någon form av kringgående. Styrelseledamöters arvode får inte bli en faktor som försvårar rekryteringen av kompetenta styrelseledamöter eller leder till irrationella förfaranden som på sikt kan skada bolagens och aktieägarnas intressen.

I vissa fall kan det vara lämpligt att bolagsstämman får ta ställning dels till ett grundarvode per styrelsemedlem eller för hela styrelsen, dels till en extra arvodessumma som skall kunna utbetalas till de styrelseledamöter som åläggs särskilt omfattande arbetsuppgifter inom ramen för styrelsearbetet. Detta kan gälla t ex ordföranden eller ledamöter som ingår i arbetsutskott eller kommittéer eller eljest har särskilda ansvarsområden. Båda dessa arvodestyper kan fastställas som

totalbelopp att fördelas av styrelsen bland dess ledamöter. Det senare arvodet skulle dessutom kunna beslutas som ett högsta belopp inom vilket styrelsen har möjlighet att fördela arvode om osäkerhet råder om det kommande årets arbete. Arvodenas fördelning mellan styrelseledamöterna och i förekommande fall uppgift om hur stor del av beviljat högsta belopp som utnyttjats bör då presenteras för aktieägarna i god tid före påföljande ordinarie bolagsstämma.

Vid intervjuerna har det framkommit att det är viktigt att de förslag beträffande arvoden som framläggs vid bolagsstämma har diskuterats med företrädare för i vart fall de större aktieägarna före bolagsstämman. Kommittén anser också att det är av värde att de förslag som avses komma att lämnas vid bolagsstämman delges aktieägarna före stämmodagen. Hur denna fråga bereds inför stämman kan naturligtvis variera från bolag till bolag, inte minst beroende på aktieägarstrukturen i bolaget. I vissa fall kan det vara lämpligt med en arvodes- eller kompensations-kommitté medan i andra fall mer informella kontakter mellan bolagets styrelse (t ex genom dess ordförande), bolagets ledning och representanter för aktieägarna är att föredra. I en sådan kommitté eller vid sådana kontakter kan sittande styrelse och ledning också få möjlighet att mer i detalj diskutera hur styrelsearbetet avses bedrivas och vilken omfattning det skall ha. Detta tillsammans med tilltänkta styrelseledamöters egna önskemål beträffande arvodets storlek får sedan utgöra del av det underlag som skall beaktas vid framläggande av förslag till styrelsearvoden. Vid stämman kan det sedan vara lämpligt att en aktieägarrepresentant som deltagit i dessa överläggningar presenterar förslag till arvoden och även motiverar förslaget.

Kommitténs rekommendation

När det gäller Investor rekommenderar kommittén att grundprincipen skall vara att allt förutsebart arbete som en av bolagsstämman vald styrelseledamot utför för bolaget skall ersättas genom av bolagsstämman beslutat arvode. Härigenom undviks de jävsfrågor och frågor om befogenhetsfördelning mellan bolagsorganen som annars eventuellt kan uppkomma. Undantag från ovannämnda princip kan göras om ledamoten utför arbetsuppgifter som entydigt ligger utanför ramen för styrelseuppdraget samt givetvis också om ledamoten är anställd i bolaget eller annat bolag i samma koncern eller uppbär pension från sådant bolag.

Kommittén rekommenderar att bolaget, utan att avslöja affärshemligheter eller motsvarande, öppet skall redovisa hur styrelsearbetet skall bedrivas och om ordföranden eller enskilda ledamöter åläggs arbetsuppgifter som är mer omfattande än vad som normalt förväntas. En sådan redovisning är viktig för att stämman skall kunna bedöma storleken av föreslagna arvoden.

Kommittén rekommenderar att arvodesstorleken i god tid före bolagsstämman diskuteras mellan representanter för sittande styrelse, bolagets VD och företrädare

för aktieägarna. Härvid skall, utöver styrelsearbetets omfattning också beaktas tilltänkta styrelseledamöters önskemål beträffande ersättning samt bolagets behov av en kompetent och aktiv styrelse. Resultatet av dessa överväganden bör redovisas och i aktuella delar föreläggas bolagsstämman för beslut.

Kommittén anser att det kan vara lämpligt att styrelsearvodet fastställs som ett totalbelopp vilket fördelas av styrelsen inom sig, eftersom det torde vara svårt för styrelsen och bolagsstämman att i förväg exakt veta hur arbetet inom styrelsen kommer att fördelas under det kommande året. Kommittén rekommenderar dock att huvudprincipen för fördelningen redovisas på bolagsstämman.

Avslutning

Kommittén anser att bolagsstämman skall besluta om arvodet för allt förutsägbart arbete som styrelsen kommer att utföra. För att aktieägare på bolagsstämma lättare skall kunna bedöma skäligheten av föreslagna arvoden bör, där så är möjligt, redogörelse lämnas för hur styrelsearbetet avses bedrivas. Arvodesfrågan bör helst förberedas och diskuteras med bl a representanter för aktieägarna före den bolagsstämma där beslut skall fattas. Resultatet av dessa diskussioner bör redovisas på bolagsstämman. Styrelsearvodet bör tillåtas att variera mellan olika styrelser och mellan enskilda styrelseledamöter på ett sådant sätt att arvoderingen medverkar till att styrelsen kan organisera arbetet på det sätt som är mest lämpligt för ett bolag och bidrar till en effektiv rekrytering av kvalificerade styrelseledamöter.

Alla dessa frågor rörande styrelsens arbete och arvodering måste ses mot bakgrund av vad som bäst gagnar företagets – och därmed också aktieägarnas – intressen.

Stockholm den 31 januari 1995

Carl Axel Petri

Sten Wikander

Carl Johan Åberg

Hans Wibom