

Bolagsstyrnings- rapportering

En kartläggning av svenska börsbolag

2023



Innehåll

Förord	03
Om kartläggningen	04
Slutsatser och insikter	05
Om bolagsstyrningsrapportering	08
Resultat och insikter	10
Bolagskoden, principer och styrande dokument	11
Avvikelser från Koden	12
Så redovisar bolagen riskhantering, internkontroll och styrning	14
Internrevision bidrar till bättre styrning	17
Styrelsen	19
Jämställdhet i styrelserummet	20
Mångfald på agendan	22
Ledningsgruppen	23
Svenska börsbolag efter med jämställdhet	24
Utskott och kommittéer	25
Förändring i risklandskapet	26
Etik och hållbarhet: redovisad påverkan	28
Slutsatser och insikter	30
Definition av lagrum och praxis	31
Metod	32
Om Grant Thornton	33
Kontakt vid frågor om kartläggningen	34

Förord

Näringslivets roll och vilket ansvar företagen bör ta gällande olika samhällsfrågor, är något som diskuteras intensivt. Klimatförändringar, geopolitisk osäkerhet, störda logistikkedjor, inflation och krig i vårt närområde – kan svenska företag bidra till en positiv utveckling? Vi tror det. Med den här kartläggningen vill vi bidra till en fortsatt konstruktiv diskussion med sund bolagsstyrning som utgångspunkt.

De aktuella samhällsutmaningarna som vi nu ser, har en ofrånkomlig påverkan på affärslandskapet och vårt förhållningssätt till bolagsstyrning. Där aktieägare tidigare kanske varit de mest tongivande intressenterna, framträder nu helt andra, som dessutom ställer nya krav på såväl ansvarstagande som transparens.

Det är rimligt att anta att samhällets ökade krav och allmänhetens förväntningar kommer att ha en bestående inverkan på hur organisationer fungerar. Kommer detta också leda till förändringar i bolagens styrning?

De senaste åren har vi noterat hur styrelser antagit en allt bredare palett av frågeställningar när det gäller att överväga och prioritera. Vi ser också hur tidshorisonten för företagens planering blir allt kortare. Det är också ett faktum att framtiden ter sig allt svårare att prognosticera, i stället blir det en förutsättning att kontinuerligt stärka sin förmåga att ställa om och snabbt agera på plötsliga händelser.

Som revisions- och rådgivningsföretag har vi på Grant Thornton lång erfarenhet av bolagsstyrning i de flesta branscher och olika typer av organisationer. Vi har ett ansvar att, inom ramen för förvaltningsrevisionen, granska organisationers styrning och interna kontroll på en översiktlig nivå. Här utgör bolagsstyrningsrapporter en viktig del eftersom innehållet är reglerat av Årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning.

Med syfte att främja svensk bolagsstyrnings utveckling och bidra till en konstruktiv fortsatt debatt, har vi genomfört denna kartläggning av svenska bolagsstyrningsrapporter. Sedan flera år tillbaka genomför vi en motsvarande kartläggning i Storbritannien med syfte att nå och dela insikter om nuläge och utvecklingsområden. Vår långsiktiga ambition är att fortsätta sammanställa svensk data över tid. Målet är att med stöd av våra insikter, bidra till en fortsatt konstruktiv diskussion och en positiv utveckling av svensk bolagsstyrning.



Johan Sarasalo
Director Bolagsstyrning
Business Risk Services



Caroline Möller
Specialist Bolagsstyrning
Business Risk Services

Om kartläggningen

Denna kartläggning baseras på noterade bolag listade på Nasdaq Stockholm (MIC-kod XSTO).

På Nasdaq Stockholm fanns 407 bolag den 3 mars 2023 när listan extraherades. Vi har valt att begränsa studiens omfattning till 156 slumpmässigt utvalda noterade bolag.¹ Vi bedömer att en tredjedel av de 407 bolagen är en rimlig avgränsning för analys utan att göra avkall på synbara mönster, indikationer och tillräckligt signifikant data.

Slumpmässigt urval

För det slumpmässiga urvalet har vi använt oss av funktionen SLUMP () i programmet Excel för att generera urvalet.

Avgränsning och förtydliganden

Bolagsstyrning i denna rapport utgörs enbart av studier av Nasdaq Main Market som är den marknadsplats med mest strikta krav gällande utformning och presentation av bolagsstyrning i offentlig rapportering, genom exempelvis bolagsstyrningsrapporten.

Syftet med denna studie är att utvärdera god bolagsstyrning och identifiera insikter i bolagsstyrningsrapportering. Denna rapport utgör därför inte en regelefterlevnadsredovisning. I denna analys har vi valt ut delar av tillämpliga standarder, regelverk och praxis inom bolagsstyrning samt ESG.

Bolag listade på Nasdaq Stockholm

Sektor	Antal bolag	%
Basic Materials	27	6,6
Consumer Goods	9	2,2
Consumer Services	60	14,7
Energy	9	2,2
Financials	45	11,1
Health Care	61	15
Industrials	95	23,3
Real Estate	50	12,3
Technology	37	9,1
Telecommunications	13	3,2
Utilities	1	0,2

¹ Scope & Stockholm - Listed Companies - Nasdaq ([nasdaqomxnordic.com](https://www.nasdaqomxnordic.com))

Slutsatser och insikter



Befogat att avvika från Koden – men en oberoende valberedning är viktigt

Samtliga bolag anger att de följer Svensk Kod för bolagsstyrning – ”Koden”. Vart fjärde bolag avviker från Koden, vilket kan vara befogat. Flest bolag avviker dock på punkten 2.4 som handlar om att styrelseledamöter inte ska utgöra en majoritet av valberedningen. Det är också anmärkningsvärt att det finns börsbolag som helt saknar valberedning och de som inte uppfyller kraven på oberoende. Det är viktigt att börsbolagen har en oberoende valberedning som främjar en sund bolagsstyrning. Valberedningen ska också bidra till att eftersträva en jämn könsfördelning i sitt förslag till styrelse.



Beskrivning av internkontrollarbetet kan bli bättre – för få redogör för hur det faktiska arbetet går till

Majoriteten av bolagen beskriver sin internkontroll utifrån ramverket COSO. Trots att definitionen av internkontrollarbete ofta inkluderas, är det endast 7 av 10 bolag som faktiskt redogör för hur de praktiskt genomför sitt risk- och internkontrollarbete. För att säkerställa en effektiv och ändamålsenlig risk- och internkontrollmiljö behöver bolaget i högre grad specificera och konkretisera sina arbetsmetoder och tillvägagångssätt.



Riskhantering i vartannat bolag – men är fokus på rätt risker?

Endast hälften av bolagen (53 procent) skriver tydligt att de utför en årlig riskanalys som en del av riskprocessen. De mest rapporterade riskerna är kopplade till det finansiella samt produkt/produktion och utvecklingen på marknaden/i branschen. En utblick i Europa visar att de vanligaste riskerna i stället är kopplade till främst cybersäkerhet och humankapital. Här bör svenska styrelser fundera på om fokus bör riktas om mot mer strategiska risker, där de reella förlusterna kan bli större. Riskanalysen bör också kopplas till affärs-/ verksamhetsmål.



Fler skulle ha nytta av ökad internrevision – men tre av fyra saknar funktionen

Endast vart fjärde bolag (24 procent) i kartläggningen har inrättat en internrevisionsfunktion. I noterade bolag ser vi att internrevisionen kan tillföra ett särskilt värde och vara ett centralt inslag för att säkerställa en god företagsstyrning och upprätthålla marknads förtroende för verksamheten.



Nästan alla har en valberedning – måste ta uppgiften om jämn könsfördelning på allvar

Av de 156 bolag som Grant Thornton kartlagt är det i genomsnitt 35 procent kvinnor i styrelsen. 40 procent andel för det minst företrädde könet räknas som jämställt. En intressant iakttagelse är att hela 97 procent av bolagen i vår undersökning har inrättat en valberedning, där Koden säger att en uppgift är att eftersträva en jämn könsfördelning. Ändå har inte utvecklingen mot en jämnare könsfördelning gått fortare.



Kvinnor på 8 procent av ordförandeposterna – med 7 procent lägre arvode

Det är stora variationer i arvode till styrelsen mellan branscher och bolag. Det i sig är naturligt, men det som står ut är att det däremot är så stora variationer beroende på om du är man eller kvinna, oavsett bransch och bolagsstorlek. En styrelseordförande som är kvinna får i genomsnitt 70 000 mindre i arvode på ett år jämfört med en man på samma post. Inom vissa branscher är skillnaden mycket större än så. Vår kartläggning visar dessutom att endast 8 procent ens har en kvinna på ordförandeposten.



Bara 3 av 4 har mångfaldspolicy – trots att det är upplysningskrav

Trots att det är ett upplysningskrav i bolagsstyrningsrapporten uppger endast 77 procent att de har en mångfaldspolicy. Noterbart är att många av dessa bolag enbart citerade punkt 4.1 ur Koden och inte beskrev hur de faktiskt arbetar med mångfald i sin årsredovisning. Bolag som rapporterar att de har en mångfaldspolicy har även en högre andel kvinnor i styrelsen jämfört med bolag som ej rapporterar att de har en mångfaldspolicy. Att arbeta strukturerat med jämställdhet och mångfald är en hygienfråga för noterade bolag av den här storleken. Det är tydligt att bolag som har mål och mätetal också tenderar att göra förflyttningar.



Männen vd i 9 av 10 börsbolag – ingen positiv bild

Om styrelsen har en bit kvar till mångfald och jämställdhet, tycks vägen vara ännu längre för ledningsgruppen. Här är andelen kvinnor 27 procent och bara 11,5 procent av bolagen har en kvinna som vd. Jämfört med andra undersökningar (bl a Allbrightrapporten och Grant Thorntons IBR) tycks det nu vara så att de små och medelstora bolagen gått om börsbolagen och har bättre könsfördelning. Ofta talar man om noterade bolag som förebilder, varför den bild som nu träder fram inte är positiv. Jämställdhet i ledningsgruppen främjar mångfald, inkludering och inte minst bättre beslutsfattande genom att dra nytta av olika perspektiv, erfarenheter och kompetenser.



Oberoende styrelseutskott skapar förtroende – riskhantering och hållbarhet i fokus

Börsnoterade bolag på Stockholmsbörsens huvudmarknad ska ha ett revisionsutskott. Detta är något som 92 procent lever upp till. Övriga anger att styrelsen utför det arbetet i stället för ett separat utskott. Flertalet bolag har upprättat separata riskutskott. Detta är positivt då risk i många fall varit en särskild punkt på dagordningen för just revisionsutskott, med fokus främst på redovisningsrisker eller finansiell risk, nu främjas en bredare syn på risk. Fler bolag har också inrättat ett särskilt hållbarhetsutskott, något vi bedömer kommer bli ännu vanligare.



Transparens kring koldioxidutsläpp viktigt för börsbolagen – medan få företag generellt mäter det

I kartläggningen har vi särskilt granskat icke-finansiella nyckeltal. Vi har utgått från 13 vanliga nyckeltal inom Environmental, Social och Governance (ESG) för att kunna jämföra med en nyligen genomförd kartläggning bland 500 bolag. Börsbolagen redovisar främst nyckeltal kopplade till miljö (E) i sin bolagsstyrningsrapport, vilket speglar den allmänna uppfattningen om att klimatfrågan är högst uppe på noterade bolags agendor. Intressant är dock att när 500 beslutsfattare i olika bolagsstorlekar tillfrågades, visade det sig att bara 3 av 10 mäter koldioxidutsläpp. Innan CSRD blir verklighet är det svårt att dra slutsatser kring hållbarhet, då vissa områden i dag är reglerade men det inte finns ett formellt krav på att redovisa och kommunicera.

Om bolagsstyrningsrapportering

Den svenska modellen för bolagsstyrning bygger på självreglering i kombination med svensk lagstiftning. För att synliggöra hur bolagsstyrningen i svenska bolag fungerar, har börsbolag som krav att publicera en årlig bolagsstyrningsrapport i enlighet med Årsredovisningslagen.¹

Bolagsstyrningsrapporten ska bland annat inkludera upplysningar om vilka principer för bolagsstyrning som tillämpas, samt de mest väsentliga inslagen i bolagets arbete med internkontroll och riskhantering i samband med finansiell rapportering. Bolag som inte är börsnoterade är fria att välja om det vill lämna en bolagsstyrningsrapport, medan företag som följer Svensk kod för bolagsstyrning behöver göra detta.

Enligt lagen om värdepappersmarknaden och börsens regelverk, ska noterade företag följa Svensk kod för bolagsstyrning och redovisa hur de följt Kodens principer och regler. Svensk kod för bolagsstyrning innehåller riktlinjer och rekommendationer för hur bolag bör organisera och styra sina verksamheter. Genom att följa dessa riktlinjer kan

företagen skapa strukturer och processer som främjar effektivt beslutsfattande och hållbart företagande.

En kvalitativ bolagsstyrningsrapport kan bidra till ökat förtroende för företagets kunskap och engagemang i bolagsstyrning. Den bidrar även till transparens gentemot ägare, investerare och intressenter. Bolagsstyrningsrapporten kan också ha betydelse för hur investerare och analytiker utvärderar ett företag inför investeringsbeslut. Genom att tydligt redovisa sin bolagsstyrning och hur man arbetar med hållbarhetsfrågor, kan företaget öka sin attraktivitet och konkurrenskraft på kapitalmarknaden.

¹ Årsredovisningslag (1995:1554) Svensk författningssamling 1995:1995:1554 t.o.m. SES.2022:1028 - Riksdagen



För den svenska självregleringen på aktiemarknaden svarar:

Kollegiet för svensk bolagsstyrning

Normgivande organ inom självregleringen på bolagsstyrningsområdet och tillser att en relevant, aktuell och effektiv kod för bolagsstyrning finns tillgänglig för börsnoterade bolag men har inte någon övervakande eller dömande roll när det gäller hur enskilda bolag tillämpar Koden.

Aktiemarknadsnämnden

Verkar för god sed på den svenska aktiemarknaden och är behjälplig med att på begäran tolka enskilda regler i Koden och erbjuda vägledning. Detta sker genom att den som önskar ett tolkningsbesked begär ett uttalande från nämnden.

Rådet för finansiell rapportering

Anpassar och utvecklar god redovisningssed och regelbunden finansiell rapportering för svenska företag med värdepapper noterade på en reglerad marknad inom EES-området.

Nämnden för svensk redovisningstillsyn

Granskar årsredovisningar och halvårsrapporter i företag med Sverige som hemmedlemsstat och vars värdepapper är noterade på en reglerad marknadsplats. I första hand omfattas bolag med noterade värdepapper på Nasdaq Stockholm och Nordic Growth Market (NGM Equity respektive Nordic Derivatives Exchange XNDX).

Aktiemarknadens självregleringskommitté

Normgivande organ i svensk självreglering avseende svenska och utländska bolag vars aktier är upptagna till handel på en svensk reglerad marknad, samt svenska och utländska bolag vars aktie på bolagets initiativ handlas på handelsplattform i Sverige. Ska främja god sed och verka för ökad kunskap om den svenska aktiemarknaden.

Föreningen för god sed på värdepappersmarknaden

Ideell förening som verkar för god sed på värdepappersmarknaden och som arbetar genom självreglering. Experter från olika områden samarbetar kring utformandet av regelverk och standarder, tolkar regelverk samt granskar hur branschen följer regler.

Disciplinnämnderna vid börserna Nasdaq Stockholm och Nordic Growth Market NGM

Nasdaq Stockholm och Nordic Growth Market NGM ska enligt lag ha en disciplinnämnd vardera med uppgift att handlägga ärenden om medlemmars och emittenters överträdelse av de regler som gäller vid börserna.

Bolagets ägare, revisor och rådgivare

Avgör i vad mån ett bolags sätt att tillämpa Koden inger förtroende och vad detta leder till beträffande synen på bolagets aktier som investeringsobjekt.

Resultat och insikter

Bolagskoden, principer och styrande dokument

17% rapporterar att de har en bolagsstyrningspolicy

100% anger att de följer Svensk kod för bolagsstyrning

25% uppger att de på en eller flera punkter har avvikit från Koden



Avvikelser från Koden

En fjärdedel av de bolag vi kartlagt uppger att de på en eller flera punkter har avvikit från Koden. Kollegiets årsrapport från 2023¹ visar att antalet avvikelser har minskat jämfört med föregående år. Även antalet företag som rapporterat avvikelser har minskat.

Merparten av de avvikelser som noterats i denna undersökning har en koppling till kraven för valberedningens sammansättning och arbete. Enligt god sed bör inte styrelseledamöter utgöra en majoritet av valberedningens ledamöter. Detta för att främja oberoende och säkerställa en sund bolagsstyrning. Börsbolagens valberedningar har också en viktig uppgift i att eftersträva en jämn könsfördelning i börsbolagsstyrelserna i sitt förslag till styrelse. Det är därför väsentligt att Kodens krav på oberoende i valberedningen efterlevs.

Mest förekommande avvikelser från Koden som bolag rapporterat:

(Vi redovisar här de avvikelser som förekommit mer än en gång)

2.4

Styrelseledamöter kan ingå i valberedningen, men ska inte utgöra en majoritet av valberedningens ledamöter. Styrelsens ordförande eller annan styrelseledamot ska inte vara valberedningens ordförande. Om mer än en styrelseledamot ingår i valberedningen får högst en av dem vara beroende i förhållande till bolagets större aktieägare.

2.3

Valberedningen ska ha minst tre ledamöter, varav en ska utses till ordförande. Majoriteten av valberedningens ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vd eller annan person från bolagsledningen ska inte vara ledamot av valberedningen. Minst en av valberedningens ledamöter ska vara oberoende i förhållande till den i bolaget röstmässigt största aktieägaren eller grupp av aktieägare som samverkar om bolagets förvaltning.

2.1

Bolaget ska ha en valberedning. Valberedningen ska lämna förslag till ordförande och övriga ledamöter i styrelsen samt arvode och annan ersättning för styrelseuppdrag till var och en av styrelseledamöterna. Valberedningen ska vid bedömningen av styrelsens utvärdering och i sitt förslag i enlighet med 4.1 särskilt beakta kravet på mångsidighet och bredd i styrelsen och på att eftersträva en jämn könsfördelning. Valberedningen ska också lämna förslag till val och arvodering av revisor.

Valberedningens förslag till bolagsstämman om val av revisor ska innehålla revisionsutskottets rekommendation (om styrelsen inte inrättat något revisionsutskott avses styrelsen). Om förslaget skiljer sig från det alternativ som revisionsutskottet förordat ska skälen till att utskottets rekommendation inte följs anges i förslaget. Den eller de revisorer som föreslås av valberedningen måste ha varit med i revisionsutskottets urvalsförfarande, om bolaget varit tvunget att anordna ett sådant förfarande.

1) Kollegiet för svensk bolagsstyrning: Årsrapport 2023

Avvikelser tillåtna

Svensk kod för bolagsstyrning ska tillämpas av alla bolag vars aktier eller depåbevis handlas på en reglerad marknad i Sverige. Reglerade marknader är för närvarande Nasdaq Stockholm och NGM Main Regulated.

Avvikelser är tillåtna, men bolagen förväntas då motivera och redogöra för avvikelserna samt hur de påverkar bolagets styrning. Det gäller även krav på transparens som skydd för aktieägarnas intressen. Avvikelser kan vara befogade och under vissa omständigheter kanske till och med bättre för den aktuella verksamheten. Däremot är transparens och tydlig kommunikation kring avvikelser viktigt för att bolagen ska bibehålla förtroendet från intressenter som investerare och aktieägare.



Så redovisar bolagen riskhantering, internkontroll och styrning



91 procent beskriver bolagets internkontroll utifrån COSO – ett vedertaget ramverk för att utvärdera ett företags interna kontroll över den finansiella rapporteringen



Av samtliga granskade bolag går det att utläsa för 70 procent hur de praktiskt arbetar med internkontroll

Majoriteten av bolagen beskriver sin internkontroll utifrån ramverket COSO. Trots detta är beskrivningarna av bolagens risk- och internkontrollarbete ofta otydliga och allmänna.

Vi ser ett behov av att tydligare definiera och specificera dessa processer för att säkerställa effektiv och tillförlitlig riskhantering och internkontroll. Målsättningen med den Svenska koden för bolagsstyrning är att bolagen kan skapa strukturer och processer som främjar effektivt beslutsfattande, hållbart företagande och transparens.

Bolag bör tydligt beskriva sin egen process för risk- och internkontrollarbete. Trots att definitionen av internkontrollarbete ofta inkluderas, är det alltför sällsynt att bolagen faktiskt redogör för hur de praktiskt genomför sitt risk- och internkontrollarbete. För att säkerställa en effektiv och ändamålsenlig risk- och internkontrollmiljö behöver bolaget i högre grad specificera och konkretisera sina arbetsmetoder och tillvägagångssätt.

Svenska modellen – hög klass

Strukturerat arbete med riskhantering på styrelsenivå kännetecknas av en röd tråd där risker som hotar verksamhetens mål identifieras och kopplas till affärsprocesserna. Kontroller som möter de identifierade riskerna är dokumenterade och respektive kontrollers effektivitet testas regelbundet genom självutvärderingar. Sammanfattande resultat återrapporteras till ledning och styrelse.

I ett internationellt perspektiv håller den svenska modellen för bolagsstyrning hög klass. Vi har en tradition av starka styrelser med ett tydligt ansvar för ledamöterna samt en hög grad av självständighet i förhållande till företagsledningen.

En av styrelsens roller är att kravställa riskhanteringen och visa den acceptansnivå som ska gälla givet hur affärsverksamheten ser ut. Det innefattar också att mäta och följa upp för att säkra att risktagandet inte kan ge onödigt stora konsekvenser.

I finansiell sektor är det vanligt att bolagen definierar riskkapit och risktolerans i exempelvis en riskpolicy eller i ett placeringsreglemente. I verksamheter som inkluderar stora förvärv eller projekt, definieras ofta gränser för risktagande i exempelvis investeringspolicy eller i projektstyrning.



Vi ser en tendens att styrelser är för passiva i riskarbetet och förlitar sig i för hög grad på vd och ledning. Vi ser också att många styrelser saknar strukturerad återkoppling kring hur identifierade risker hanteras, samt hur riktlinjer implementeras och efterlevs.

Johan Sarasalo, Director Bolagsstyrning



53 procent av bolagen anger att man utför en årlig riskanalys som del av riskprocessen. Att bara drygt hälften av bolagen anger att detta arbete görs, är något vi finner anmärkningsvärt.

Johan Sarasalo, Director Bolagsstyrning



De mest rapporterade riskerna

1. Finansiella risker
(valuta, kredit, likviditet och ränta)
2. Produkt- och produktionsrisker
(ansvar, utbud, utveckling, kvalitet, störningar/avbrott i produktionen)
3. Framtida utveckling av finansiella marknader, branscher och bolag
4. Leverantörsrisker
(inklusive leveranskedjan)
5. Konkurrensrisker
6. Förvärvsrisker
7. Kundrisker
8. Miljörisker
(inklusive klimat)
9. Efterlevnadsrisker
10. Politiska risker

Fokuserar börsbolagen på rätt risker?

De fem vanligaste riskerna som organisationer i Europa uppger att de står inför idag är¹:

- 1 Cybersäkerhet och datasäkerhet
- 2 Humankapital, mångfald och talanghantering
- 3 Makroekonomisk och geopolitisk osäkerhet
- 4 Förändringar i lagar och förordningar
- 5 Digitala störningar, ny teknik och AI



18 procent av bolagen har rapporterat cybersäkerhet och/eller informationssäkerhet som väsentliga risker. Givet teknisk utveckling och rådande osäkerhet i omvärlden är detta att anse som en relativt låg andel.

Caroline Möller, Specialist Bolagsstyrning

Vårt resultat skiljer sig från de vanligaste riskerna som nämns ovan. Det indikerar att styrelser i svenska bolag bör fundera över om deras bedömning av de mest väsentliga riskerna i bolaget fortfarande är relevanta och lämpliga för de omständigheter som verksamheten står inför idag.

Som rådgivare ser vi också att stort fokus hos våra kunder ligger på hantering av finansiella risker. Andra undersökningar visar att över 85 procent av bolagens signifikanta förluster (realiserade risker) kan hänföras till så kallade strategiska

risker, det vill säga risker som kan påverka organisationens möjligheter att nå sina långsiktiga strategiska mål. Sådana risker kan exempelvis vara händelseutvecklingen i världen, ekonomiskt men också påverkan från kriget i Ukraina. Sådana risker kan upplevas svåra att kontrollera men är lika fullt viktiga att bemöta.

Verksamheten bör årligen och i samband med verksamhetsplanering, genomföra en riskanalys. Detta ger styrelsen möjlighet att avgöra vilka riskfrågor de behöver ta ställning till respektive vilka riskfrågor som verksamheten tar hand om.

En förutsättning för att riskhanteringen ska bli relevant är att riskanalysen sker i samband med eller integrerat med affärs-/verksamhetsplaneringen. Vi ser ofta att riskhantering definieras som en helt separat process och därigenom förlorar verkanskraft. Genom att utföra en årlig riskanalys kan styrelsen identifiera de risker som är mest relevanta för verksamheten, ta fram mitigerande åtgärder och på så sätt uppnå effektiv riskhantering.

¹ [The Institute of Internal Auditors: Risk in Focus 2023](#)

Internrevision bidrar till bättre styrning

Vissa typer av verksamheter omfattas av krav på att inrätta en internrevisionsfunktion. En sådan funktion fungerar som ett viktigt verktyg för styrelsen när det gäller att uppnå en god företagsstyrning i linje med externa regelverk.



24%

rapporterar att de har inrättat en internrevisionsfunktion

Givet att noterade bolag verkar i en miljö där de har att följa relativt omfattande krav vad gäller exempelvis informationsgivning och företagsstyrning, kan en internrevisionsfunktion vara till stor hjälp.

Vi ser att ett väl fungerande internkontrollramverk med tydlig uppföljning och rapportering kan ha samma positiva effekt. Här ser vi dock att företagen kan bli betydligt tydligare med hur de beskriver sitt internkontrollarbete. Det finns ett stort värde med ökad transparens, på så sätt visar bolaget på medvetenhet och beredskap för eventuella risker.

En internrevisionsfunktion verkar oberoende på uppdrag av styrelsen och genomlyser en mängd områden inom verksamheten och kan därmed ge styrelse och ledning en

balanserad bild av hur väl processer och rutiner fungerar. Eftersom en internrevision utvärderar nuläge och föreslår åtgärder för att öka effektivitet inom ledningsprocesser, riskhantering och intern styrning och kontroll, bidrar den till effektiviserad måluppfyllnad. I förlängningen påverkar detta resultatet positivt.

En internrevision ger trygghet och bättre kontroll över verksamheten. I noterade bolag ser vi att internrevisionen kan tillföra ett särskilt värde och vara ett centralt inslag för att säkerställa en ändamålsenlig styrning och upprätthålla marknadens förtroende för verksamheten.

Tre värden med internrevision:



Tydlighet



Transparens



Trygghet



En internrevision ger trygghet och bättre kontroll över verksamheten. I noterade bolag ser vi att internrevisionen kan tillföra ett särskilt värde och vara ett centralt inslag för att säkerställa en ändamålsenlig styrning och upprätthålla marknadens förtroende för verksamheten.

Johan Sarasalo, Director Bolagsstyrning

Styrelsen

7 ledamöter i en genomsnittlig styrelse

2 är kvinnor och **5** är män

14 styrelsemöten i genomsnitt på ett år

95% närvaro

64 är genomsnittsåldern för en styrelseordförande

Valdes i genomsnitt in **2016**

950 242 kr i genomsnittligt arvode för en styrelseordförande (båda könen)

364 587 kr i genomsnittligt arvode för en styrelseledamot (båda könen)



Jämställdhet i styrelserummet

Av de 156 bolag som Grant Thornton kartlagt finns i genomsnitt 35 procent kvinnor i styrelsen.

Endast 8 av 100 (8 procent) bolag har en kvinna på ordförandeposten. Högst andel finns inom Telecom, där 40 procent av bolagen har en ordförande som är kvinna. Samtidigt saknar vissa branscher helt kvinnor i ordföranderollen. Med andra ord finns det på totalen potential att nå jämställdhet i bolagens styrelser, men nästa steg är helt klart att ordförandeklubban måste innehåsa av fler kvinnor för att även ledarskapet ska bli jämställt.

Jämställdhet i styrelsen främjar mångfald, inkludering och bättre beslutsfattande genom att dra nytta av olika perspektiv, erfarenheter och kompetenser. Vårt resultat visar att Sveriges börsbolag fortfarande har en bra bit kvar till jämställda styrelser. Kollegiet för svensk bolagsstyrning kommunicerade år 2015 en målsättning om 40 procents andel för det minst företrädda könet sammantaget i börsbolagens styrelse. Det har redan gått åtta år sedan denna målsättning kommunicerades och även om det har gjorts framsteg på området så har svenska börsbolag inte uppnått målsättningen.

Jämställda bolag starkare

Den uppdaterade statistiken avseende könsfördelning i börsbolagsstyrelser 2023 från Kollegiet visar att 36 procent av stämмоvalda ledamöter är kvinnor. Enligt Kollegiet fortsätter andelen kvinnor i börsbolagens styrelser att öka och andelen kvinnor bland nyvalda styrelseledamöter uppgick till 42 procent under 2023. Även om könsfördelningen har förbättrats över tid, redogör Kollegiet i sin årsrapport för 2023 att utvecklingen de senaste åren har gått något långsammare.

Allbrights rapport från November 2022¹ visar att jämställda bolagen står sig klart starkare i fyra av fem viktiga finansiella nyckeltal: vinstmarginal, rörelsemarginal, resultat och avkastning på eget kapital.



En intressant iakttagelse är att hela 97 procent av bolagen i vår undersökning har inrättat en valberedning. Ändå har inte utvecklingen mot en jämnare könsfördelning gått fortare

Johan Sarasalo, Director Bolagsstyrning

Arvode

Det högsta arvodet bland de 156 undersökta bolagen ligger på 5 650 000 kr och det lägsta på 195 000 kr. Det är stora variationer i arvode till styrelsen mellan branscher och bolag. Det i sig är naturligt, men det som står ut är att det däremot är så stora variationer beroende på om du är man eller kvinna, oavsett bransch och bolagsstorlek.

En styrelseordförande som är kvinna tjänar i genomsnitt 7 procent – eller närmare 70 000 kronor - mindre än en man i motsvarande roll. Här tjänar männen i genomsnitt 953 940 kronor medan kvinnorna har 884 818 kr i årsarvode. Dessa siffror visar alltså genomsnittsarvodet. Som exempel kan anges att kvinnor på ordförandeposten i vårdbranschen har ett genomsnittligt arvode på 443 333 kr medan männen har 762 243 kr.

1) Allbrightsrapporten 2022: Noll nya chefskvinnor.

Den genomsnittliga styrelseordföranden
är en 64-årig man med ett årsarvode på
953 940 kr



Mångfald på agendan

Arbetet med mångfald i ett bolag inkluderar mer än styrelsens könsfördelning. Mångfald inkluderar faktorer som ålder, etnicitet, kön, utbildning, kompetens och erfarenhet.

Trots att det är ett upplysningskrav i bolagsstyrningsrapporten uppger endast 3 av 4 bolag att de har en mångfaldspolicy. Bolag som rapporterar att de har en mångfaldspolicy har genomsnitt 36 procent kvinnor i styrelsen jämfört med 28 procent för bolag som rapporterar att de inte har mångfaldspolicy.

Att arbeta strukturerat med jämställdhet och mångfald är en hygienfråga för noterade bolag av den här storleken. Det är tydligt att bolag som har mål och mätetal också tenderar att göra förflyttningar.

Cirka 77 procent av bolagen uppger att de har en mångfaldspolicy vilket tyder på att mångfald är på agendan för majoriteten av börsbolagen. Bolag som rapporterar att de har en mångfaldspolicy har även en högre andel kvinnor i styrelsen jämfört med bolag som ej rapporterar att de har en mångfaldspolicy. Detta indikerar att aktivt arbete med mångfald leder till bättre jämställdhet i styrelser.

Vi noterade dock att många av dessa bolag enbart citerade punkt 4.1 ur Koden och inte beskrev hur de faktiskt arbetar med mångfald i sin årsredovisning, något som även Allbright uppmärksammade i en rapport i november 2022.¹ Detta inger inte direkt förtroende för börsbolagens mångfaldsarbete.

Faktum är att Allbright i en rapport i juni 2023 visade att 95 procent av ledningsgrupperna kan kodas som vita, och i styrelsen är siffran ännu högre, 98 procent.² Detta inger inte direkt förtroende för börsbolagens mångfaldsarbete.

McKinseys rapport Diversity Wins³ indikerar att bolag med högst mångfald gällande etnicitet var 35 procent mer sannolika att ha en finansiell avkastning över sina respektive nationella branschmedianer. Bolag med högst mångfald mellan könen var 15 procent mer sannolika att ha en finansiell avkastning över sina respektive nationella branschmedianer.



Svenska börsbolag har mycket jobb kvar att göra för att öka deras inkludering och mångfald men vi är övertygade om att ökad mångfald är rätt beslut även affärsmässigt, eftersom det är en bevisad drivkraft för resultat.

Johan Sarasalo, Director Bolagsstyrning

”Styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämmovalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning ska eftersträvas.”
Koden punkt 4.1

1) Allbrightrapporten 2022: Noll nya chefskvinnor

2) Allbrightrapporten 2023: Alarmer som väckte börsen

3) Diversity wins: How inclusion matters

Ledningsgruppen

27% av ledningsgruppen består av kvinnor

Det innebär att män utgör nästan tre fjärdedelar

11,5% av bolagen har en kvinna som vd

Vilket innebär att nästan nio av tio börsbolag leds av en man

53 är genomsnittsåldern för en vd i ett svenskt börsbolag

9 av 10 av vd:ar har en aktiepost i bolaget

59% rapporterar nyckeltal relaterat till ledningsgruppens mångfald (inkluderar ålder, etnicitet, kön, utbildning, kompetens och erfarenhet)

Fastighetsbranschen har högst andel kvinnor i ledningsgruppen (42 procent). Även vårdbranschen har en hög andel kvinnor (38,5 procent). Däremot har Basic Materials bara 18 procent kvinnor i ledningsgrupp.

Svenska börsbolag efter med jämställdhet

Vår kartläggning visar att den genomsnittliga ledningsgruppen består av 27 procent kvinnor.



Detta stöds av Allbrightrapporten som kom i juni 2023, där samtliga börsbolag ingår.¹ En spännande spaning från Allbrightrapporten är att småbolagen nu gått om storbolagen och har en högre andel kvinnor i ledningsgruppen (30 procent). Här finns alltså ett jobb att göra.

I de 156 bolag vi tittat närmare på är det i snitt en lägre andel kvinnor i bolagens ledningsgrupper jämfört med bolagens styrelser. En anledning kan vara att det finns en uttalad målsättning gällande könsfördelning i styrelser från normgivande organ som Kollegiet. Här måste de svenska börsbolagen gasa. Inte nog med att småbolagen har högre andel kvinnor i ledningsgrupperna enligt Allbright, gör vi dessutom en global jämförelse på mid market (50-500 anställda) ser vi att andelen kvinnor i ledande positioner internationellt är 32 procent.

Jämställdhet i ledningsgruppen främjar mångfald, inkludering och inte minst bättre beslutsfattande genom att dra nytta av olika perspektiv, erfarenheter och kompetenser.



Ofta talar man om noterade bolag som förebilder, varför den bild som nu träder fram inte är positiv. Det är också i ledningsgruppen som de operativa besluten fattas.

Johan Sarasalo, Director Bolagsstyrning

¹) Allbrightrapporten 2023: Alarmer som väckte börsen

Utskott och kommittéer

97% av bolagen har inrättat en valberedning

91% av bolagen har inrättat ett separat ersättningsutskott

3 möten i genomsnitt (som mest genomfördes 11 möten och som minst 1 möte)

92% av bolagen har inrättat ett separat revisionsutskott

6 möten i genomsnitt (som mest genomfördes 16 möten och som minst 1 möte)



Förändring i risklandskapet

Utöver revisions- och ersättningsutskott har vi listat vilka övriga utskott som förekommer. Sammanställningen visar att ett flertal bolag upprättat separata riskutskott.

2000-talet har präglats av ett ökat fokus och förväntan på att styrelser aktivt kravställer riskhantering och internkontroll. Betydande förändringar i risklandskapet eller större riskexponeringar återfinns ofta i särskild rapportering till styrelsen. Eventuellt också vid extrainsatta styrelsemöten.

Runt 2010 började många företag etablera en särskild punkt avseende risk på dagordningen för alla ordinarie Revisionsutskottssammanträden, vilket är att anse som positivt och good practice. Med detta försköts dock fokus till att i första hand behandla redovisningsrisker eller finansiell risk. Vi ser därför positivt på utvecklingen där fler företag väljer att etablera ett särskilt riskutskott då vi ser att det kan främja en bredare syn på risk.



En iakttagelse är att fler bolag har inrättat ett särskilt hållbarhetsutskott. Givet utvecklingen och kommande regelverk (CSRD) ser vi att fler bolag kommer att följa efter. Det skapar förtroende hos investerare och aktieägare, samt främjar gott styrelseskick när oberoende styrelseutskott upprättas.

Johan Sarasalo, Director Bolagsstyrning



Övriga utskott som bolag inrättat¹:

Riskutskott (6)

Investeringsutskott (5)

Hållbarhetsutskott (5)

Vetenskapsutskott (4)

Finansutskott (4)

Enligt ABL § 10 kap. 8a krävs det att börsnoterade bolag på Stockholmsbörsens huvudmarknad har ett revisionsutskott. Enligt god sed av Koden bör det även finnas ett ersättningsutskott. Ett ersättningsutskott är en del av praxis enligt Koden för att främja god bolagsstyrning och öppenhet i svenska börsnoterade bolag. Alla bolag har ännu inte inrättat ett ersättningsutskott. Detsamma gäller för revisionsutskott. I många av dessa fall har bolagen angett att styrelsen utför det arbetet i stället för ett separat utskott. Vår erfarenhet är att ett ersättningsutskott kan bidra till att säkerställa en rättvis och hållbar ersättningsstruktur. Det är också viktigt för att hantera frågor om ersättning som kan vara av intresse för aktieägare och investerare.

1) Antal bolag som rapporterat att de infört utskottet

Det är motiverat att etablera ett oberoende styrelseutskott:

1. En fristående grupp av oberoende styrelsemedlemmar kan övervaka och utvärdera bolagets verksamhet på ett objektivt sätt.
2. Ett oberoende utskott kan förbättra bolagets transparens och förtroende genom att säkerställa att relevant information kommuniceras till aktieägare och investerare på ett korrekt och rättvist sätt.
3. Genom att inrätta ett utskott som är oberoende av företagsledningen minskar risken för att makt koncentreras i händerna på ett fåtal individer.
4. Styrelsen kan bidra med specialiserad kompetens och erfarenhet och dra nytta av kompetens inom områden som företagsstrategi, riskhantering och långsiktig tillväxt.

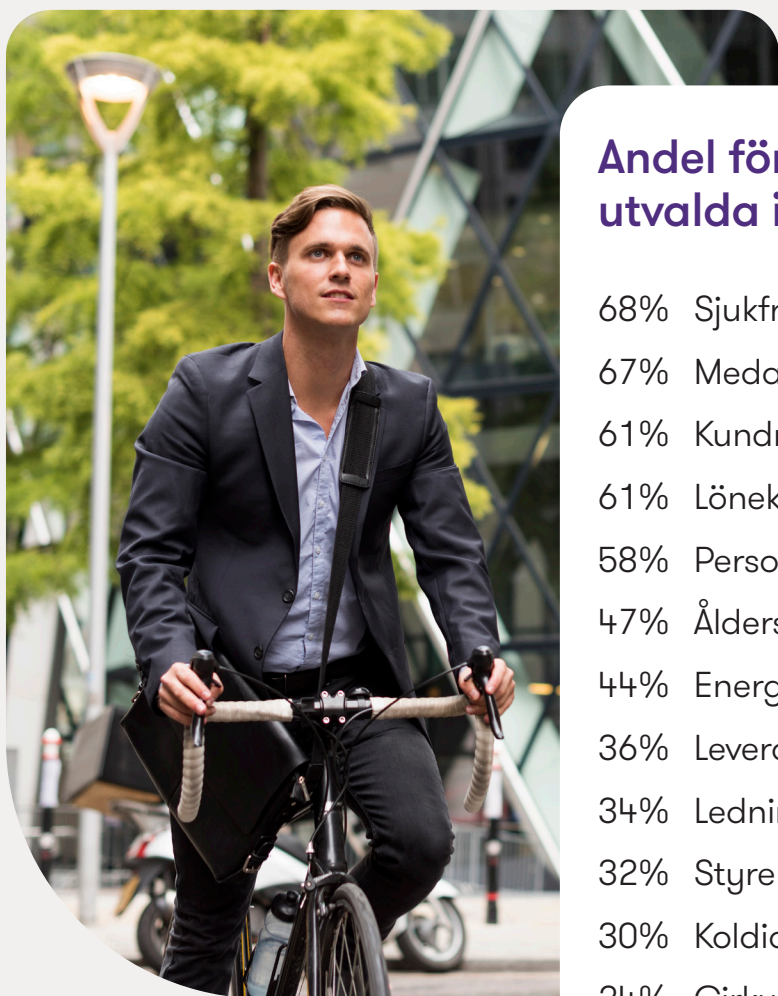


Etik och hållbarhet: redovisad påverkan

Räkenskapsåret 2024 implementeras EU-direktivet CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Börsbolagen omfattas i ett första led, vilket innebär en rad ökade krav på rapporteringsprocesser kopplade till ESG.

Förenklat handlar det om att rapportera och redovisa sin påverkan och resultatet av bolagets hållbarhetsarbete, i stället för att enbart berätta om det och vilken effekt det haft. Hand i hand med ökad reglering, ökar också kraven från intressenter, inte minst investerare. CSRD-regelverket innebär att bolag ska lämna detaljerade upplysningar för att möjliggöra standardiserad och jämförbar information. Uppgifterna ska även granskas av en extern tredje part.

I rapporten Framtidens Nyckeltal från början av 2023 har Grant Thornton frågat beslutsfattare i närmare 500 bolag, varav ungefär 30 procent omsätter över 200 miljoner, om vilka icke-finansiella nyckeltal de mäter. Här stod det klart att de sociala nyckeltalen såsom sjukfrånvaro och medarbetarnöjdhet var vanligast, medan få mäter koldioxidutsläpp. För att få en bredare bild har vi i denna analys tittat på samma ESG-nyckeltal som i undersökningen Framtidens Nyckeltal.



Andel företag som mäter 13 utvalda icke-finansiella nyckeltal¹:

- 68% Sjukfrånvaro alternativt frisknärvaro
- 67% Medarbetarnöjdhet
- 61% Kundnöjdhet
- 61% Lönekartläggning
- 58% Personalomsättning
- 47% Åldersfördelning
- 44% Energianvändning
- 36% Leverantörsuppföljning
- 34% Ledningsgruppens mångfald
- 32% Styrelsens mångfald
- 30% Koldioxidutsläpp
- 24% Cirkularitet
- 17% Omsättning klimatsmarta produkter

1) Enligt vår undersökning Framtidens Nyckeltal

Här redovisas i vilken omfattning Framtidens Nyckeltal¹ nämns i bolagens årsredovisningar. De tio vanligaste i fallande ordning:

1	Koldioxidutsläpp	6	Cirkularitet
2	Energianvändning	7	Medarbetarnöjdhet
3	Ledningsgruppens mångfald	8	Sjukfrånvaro alternativt frisknärvaro
4	Personalomsättning	9	Leverantörsuppföljning
5	Åldersfördelning	10	Kundnöjdhet

Det är viktigt att poängtera att detta är vad som går att utläsa i företagens externa rapportering. Vissa områden är reglerade och måste mätas, men det finns inte nödvändigtvis formellt krav på att redovisa och kommunicera inom samtliga av dessa nyckeltal. Samtidigt är det ett rimligt antagande att det som kommuniceras också är vad bolagen prioriterar och anser vara viktigt att lyfta fram. För att redovisa och kommunicera prioriterade områden krävs att företag arbetar med validering och kvalitet, annars riskeras trovärdigheten.

De vanligaste nyckeltalen som omnämns är kopplade till miljö (E), vilket speglar den allmänna uppfattningen om att klimatfrågan står högst upp på mångas agendor. Svenska noterade företag tenderar att uttrycka sig i klimatfrågan i en större omfattning vid jämförelse med sociala och styrningsrelaterade frågor. Detta kan bero på att klimatrisker i högre utsträckning påverkar större bolag alltmer och att intressenter ställer ökade krav på bolag att rapportera sina klimatmål.



Vi ser ett stort värde i att vara transparent med de klimatrisker som hotar att påverka bolag och samtidigt de mål som har satts för att mitigera dem, inte minst för att undvika grönmålning och de finansiella risker som detta medför.

Johan Sarasalo, Director Bolagsstyrning

1) Enligt vår undersökning Framtidens Nyckeltal

Slutsatser och insikter



Befogat att avvika från Koden – men en oberoende valberedning är viktigt



Beskrivning av internkontrollarbetet kan bli bättre – för få redogör för hur det faktiska arbetet går till



Riskhantering i vartannat bolag – men är fokus på rätt risker?



Fler skulle ha nytta av ökad internrevision – men tre av fyra saknar funktionen



Nästan alla har en valberedning – måste ta uppgiften om jämn könsfördelning på allvar



Kvinnor på 8 procent av ordförandeposterna – med 7 procent lägre arvode



Bara 3 av 4 har mångfaldspolicy – trots att det är upplysningskrav



Männen vd i 9 av 10 börsbolag – ingen positiv bild



Oberoende styrelseutskott skapar förtroende – riskhantering och hållbarhet i fokus



Transparens kring koldioxidutsläpp viktigt för börsbolagen – medan få företag generellt mäter det

Definition av lagrum och praxis



Bolagsstyrningen i svenska börsbolag regleras främst av Aktiebolagslagen, Årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden").¹ Vi har därför utgått från dessa skrivna regler och praxis i vår kartläggning och analys av svenska börsbolags bolagsstyrningsrapporter.



Kravet på att upprätta en bolagsstyrningsrapport regleras i 6 kap. 6–9 §§ årsredovisningslagen (1995:1554) och kravet på bolagsstyrningsrapportens innehåll regleras i 6 kap. 6 § Årsredovisningslagen.



Aktiebolagslagen innehåller grundläggande regler om bolagets organisation. Koden är svenskt näringslivs egen reglering av bolagsstyrningsfrågor och utgör god sed på aktiemarknaden. Koden ska tillämpas av alla svenska börsbolag. Koden kompletterar Aktiebolagslagen genom att på vissa områden ha högre krav än lagen men Koden möjliggör samtidigt för bolagen att avvika från dessa krav om detta i det enskilda fallet skulle anses leda till bättre bolagsstyrning enligt principen "följ eller förklara". För varje avvikelse ska bolagen redovisa hur man gjort i stället och motivera varför.



Utländska bolag noterade på svenska börsen ska för att följa god sed på aktiemarknaden tillämpa antingen Koden eller den bolagsstyrningskod som gäller i det land där bolaget har sitt registrerade säte eller där bolagets aktier också är noterade. Tillämpar bolaget ingen kod för bolagsstyrning ska bolaget beskriva skälen för det.

¹) Svensk Kod för bolagsstyrning

Metod

Mot slutet av kartläggningen utökades underlaget med 20 bolag med syfte att stärka hypoteser och resonemang i analysfasen. Det slutgiltiga kvantitativa underlaget omfattar 156 noterade bolag.

För att samla in relevant data har både en kvalitativ och kvantitativ ansats tillämpats för att analysera bolagens offentliga årsredovisningar. Därtill har förekomst av på förhand identifierade nyckeltal inom hållbarhet lagts till, liksom en översiktlig textanalys av bolagens informationsgivning på externa webbsidor.

Ett utvärderingsprogram skapades med syfte att systematiskt utveckla frågor inom relevanta områden och av intresse för denna kartläggning. Utifrån förbestämda frågor har både numeriska data och textdata samlats in för tematisering och analys. Kartläggningens metod ger oss en god grund för ökad förståelse och insikt inom ämnet god bolagsstyrning.

Resultatpresentation

Resultatet av utvärderingen har dokumenterats och textobservationer sammanställts. I de fall där resultatet varit av karaktären numeriska värden, har data bearbetats för att få fram statistik och numeriska utfall. I vissa fall har nyckeltal och numeriska data korsanalyserats för att identifiera trender och eventuella samband.

Rapportering

Till denna rapport har observationer med tydlig koppling till god bolagsstyrning valts, liksom insikter som indikerar det motsatta. Resultatet som presenteras i denna rapport har som ambition att vara överskådligt och enkelt att avläsa.

Validering

Validiteten i denna kartläggning utgörs av insamlade data i kombination med Grant Thorntons mångåriga erfarenhet som rådgivare inom bolagsstyrning. Analysens fördefinierade sökord är därför avgränsade till vår professionella bedömning av vad som bör utvärderas och är därmed även begränsad till vad rådgivare bedömer som god bolagsstyrning. Med mer än 20 års erfarenhet, samt med regelverk och best practice som grund för kartläggningen, vågar vi påstå att insikterna i denna rapport utgör en trovärdig grund för våra uttalanden.

Reliabilitet

Reliabiliteten i denna studie utgörs av förmågan att dra samma slutsatser om undersökningen utförs igen.

Den data som samlats in har följt en konsekvent metodik. Data har utvärderats mot utformade exempelsvar med syfte att minska risk för individuell tolkning. Dessa åtgärder har utformats för att öka studiens reliabilitet, även om samtliga risker i denna induktiva analys inte går att eliminera.

Spridning och utvärdering

Feedback från intressenter och kunder kommer att inhämtas och nyttjas för att förbättra kommande kartläggningar på området.

Om Grant Thornton

Grant Thornton är ett ledande revisions- och rådgivningsföretag med 1 400 medarbetare som erbjuder tjänster inom revision, skatt, redovisning och specialistrådgivning.

Visionen är att tillsammans med entreprenörsföretag skapa framtiden – utifrån övertygelsen att hållbart bolagsbyggande handlar om en helhet där såväl ekonomiska som miljömässiga och sociala aspekter ingår.

Grant Thornton är ett medlemsföretag i Grant Thornton International Ltd med över 68 000 medarbetare i 140 medlemsländer.



Kontakt vid frågor om kartläggningen



Johan Sarasalo

johan.sarasalo@se.gt.com
Director Bolagsstyrning
Business Risk Services



Caroline Möller

caroline.moller@se.gt.com
Specialist Bolagsstyrning
Business Risk Services

