
UTKAST

**God sed för styrning av
kommun- och landstingsägda bolag**

2005-03-12

Förord

Vi måste hitta greppet på hur samspillet mellan bolag och ägare skall utformas. Aktiebolagslagen och kommunallagen ger ramarna men inte mycket vägledning för hur vi skall agera inom dessa. Visst vore det väl bra om det fanns en sammanställning som tydliggjorde vad som erfarenhetsmässigt visat sig vara bra lösningar? Inte en lag som sätter upp ett antal regler som vi måste följa utan en god sed som ger ett antal riktmärken som vi har anledning att förhålla oss till. Detta skulle kunna ge en stabil plattform för hur vi väljer att bygga upp relationen mellan bolagen och ägarna och samtidigt bidra till att stärka förtroendet för kommun- och landstingsägda bolag.

Ett utkast till en sådan sammanställning finns nu! Vi har valt att kalla den *God sed för styrning av kommun och landstingsägda bolag*. Utkastet ger riktmärken för bolagsorganens organisation och arbetsformer, samspillet mellan organen samt bolagets rapportering till ägare och andra intressenter.

Utkastet har arbetats fram av arbetsgrupper inom Sveriges Kommuner och Landsting. Utgångspunkten har tagits i det förslag till *Svensk kod för bolagsstyrning* som Förtroendekommissionen framarbetat som ett led i att stärka förtroendet för näringslivet och som presenterades i våras. Gruppens uppgift har varit att anpassa seden efter de speciella förhållanden som gäller för kommun- och landstingsägda bolag.

Vi vill understryka att seden i dess nuvarande form är ett utkast. Idén är att det skall kunna fungera som underlag för en vidare diskussion av behovet av en sed och vad en sed skall omfatta. En grundläggande fråga är vilken överensstämmelse som skall finnas mellan sektorns sed och koden för de privata företagen. Å ena sidan finns skäl att ha god överensstämmelse, å andra sidan finns viktiga skillnader som måste beaktas. Koden tar sin utgångspunkt i aktiebolagslagens regler och vänder sig primärt mot bolagen och dess olika organ. I en god sed för kommun- och landstingsägda bolag är det primärt ägaren som står i fokus och en central utgångspunkt är kommunallagens regler. En central utmaning är att finna en rimlig balanspunkt mellan dessa båda intressen.

De som deltagit i arbetsgrupperna är Yvonne Augustin (Helsingborg), Carina Eggum (Göteborg), Magnus Fagerstedt (Ernst&Young), Stefan Hedin (Sandviken), Erik Helleryd (KFS), Eva Henriksson (Göteborg), Åke Hybinette (KPMG), Mats O. Karlsson (Uppsala), Anders Lindberg (Borlänge), Tore Löwstedt (Umeå), Lars O. Molin (Örebro), Anna Sandborgh (Karlstad), Hans Selling (Sundsvall) samt Jan Stureson (PriceWaterhouse). Från Sveriges Kommuner och Landsting har Lars Meyer, Per Henningson och Lena Dalman deltagit. Daniel Stattin (Uppsala universitet) har fungerat som sekreterare. Lennart Hansson har varit projektledare.

Välkomna att delta i debatten!

Håkan Sörman

VD Sveriges Kommuner och Landsting

Innehållsförteckning

Förord	2
Innehållsförteckning	3
Kommunen eller landstinget som ägare	4
Inledning	4
Bolagsverksamhet – kommunnytta och medborgannytta	4
Förhållandet mellan kommunen eller landstinget och bolagen	5
Återkommande utvärdering av bolagsverksamheten	6
Värdegrund för god sed	6
Kommunens eller landstingets tillämpning av god sed	6
Den fortsatta framställningen	7
God sed för styrning av kommun- och landstingsägda bolag	8
1. Kommunen eller landstinget som ägare och syftet med ägandet	8
2. Bolagsstämma	9
3. Bolagsstyrelse	10
4. Verkställande direktör	14
5. Revisorer	15
6. Lekmannarevisorer	15
7. Information om bolagsstyrning	15
Kommentar till god sed	16

Kommunen och landstinget som ägare

Inledning

En stor del av den kommunala och landstingskommunala verksamheten drivs i aktiebolagsform. Mycket stora ekonomiska värden är samlade i bolagen och bolagens ekonomiska utveckling har kommit att få en allt större betydelse för framför allt primärkommunernas samlade ekonomi. Verksamhetsmässigt representerar också bolagen för kommuninvånarna väsentliga och avsevärda värden. Det är därför av betydelse att den verksamhet som drivs i bolagsform innehållsmässigt samordnas med kommunens övriga ambitioner att ge medborgarna en god livssituation.

God sed för styrning av kommun- och landstingsägda bolag syftar till att bidra till kommunernas och landstingens arbete med ägarfrågor och bolagsstyrning. Den riktar sig både till kommuner och landsting som ägare och till de kommun- och landstingsägda bolagen. Avgörande för god styrning är en aktiv och innehållsrik dialog mellan kommunen eller landstinget och bolagen. Regler, som de god sed byggs upp av, kan aldrig ersätta en god dialog. God sed kan däremot vara ett verktyg för arbetet med ägarstyrning och ett sätt att stimulera dialogen. Varje enskild kommun och enskilt landsting avgör slutligen hur ägarfrågorna skall behandlas – då kan god sed vara ett stöd.

God sed är också ett svar på den kritik som ibland riktas mot kommun- och landstingsägda bolag och som riskerar att leda till ett ifrågasättande av bolagens legitimitet och det legitima i kommuners och landstings engagemang i verksamhet driven i bolagsform. Ett viktigt ändamål med god sed är därför också att understryka vikten av transparens för den kommunala eller landstingskommunala bolagssektorns legitimitet. Det är ett starkt demokratiskt intresse att såväl kommun- och landstingspolitiker som allmänhet kan få information och bilda sig en uppfattning om hur den kommunala eller landstingskommunala bolagsverksamheten bedrivs. Eftersom de kommunala och landstingskommunala bolagen tillsammans är av stor betydelse för samhälls ekonomin finns slutligen ett starkt samhällsintresse av god styrning, effektiv verksamhet och öppenhet i bolagen.

Bolagsverksamhet – kommunnytta och medborgarnytta

Centrala utgångspunkter för om kommunen eller landstinget skall bedriva verksamhet i egen regi, i förvaltnings- eller bolagsform, är om den är nyttig för medborgarna och faller inom den kommunala eller landstingskommunala kompetensen. Av avgörande betydelse är också vilken politisk bedömning som görs i den enskilda kommunen och landstinget av det önskvärda att vara engagerad i verksamheten.

När kommunen eller landstinget väljer att ha verksamhet i aktiebolag är det viktigt att kommunen eller landstinget är en aktiv ägare. Att vara aktiv ägare innebär bland annat att löpande utvärdera verksamheten och verksamhetsformen, bolagets strategier

och mål, hur dessa passar i kommunens eller landstingets övriga verksamhet samt hur bolagsverksamheten sköts av bolagsstyrelse och företagsledning.

För att det skall finnas skäl för kommunen eller landstinget att bedriva bolagsverksamhet krävs att verksamheten skapar nytta för övriga verksamheter som ryms inom kommunkoncernen (kommun- eller koncernnytta) eller för kommunmedborgarna (medborgarnytta). Eftersom bolagsverksamheten skall leda till koncernnytta eller nytta för medborgarna är det naturligt att bolagsverksamheten skall samordnas med kommunens eller landstingets övriga verksamhet så långt det är möjligt och lämpligt.

Förhållandet mellan kommunen eller landstinget och bolagen

Det är kommun- eller landstingsfullmäktige som ytterst bestämmer de politiska spelreglerna i kommunen eller landstinget. Även om fullmäktige inte är ett bolagsorgan i det enskilda bolaget utgör dess företagspolicy eller ställningstaganden i olika politiska frågor en ram för den kommunala eller landstingskommunala bolagsverksamheten.

När kommunen eller landstinget väljer att ha verksamhet i bolagsform måste två regelsystem beaktas – kommunallagen som gäller för kommunen eller landstinget och aktiebolagslagen som gäller för aktiebolaget. Med ett medvetet utnyttjande av den frihet som aktiebolagslagen ger aktieägarna att bestämma förutsättningarna i bolaget behöver skillnaderna inte göra det omöjligt att samordna eller integrera verksamheten i kommunkoncernen. Vilka förutsättningar som finns för samordning skiljer sig i olika kommuner och landsting.

För att en kommun eller ett landsting överhuvudtaget skall få bilda ett aktiebolag måste fullmäktige enligt 3 kap. 17 § kommunallagen "fastställa det kommunala ändamålet" med bolagets verksamhet. Det viktigaste styrinstrumentet för kommun- och landstingsägda bolag är därför bolagsordningen där det kommunala eller landstingskommunala ändamålet med verksamheten återfinns. Bolagsordningens regler om syfte och verksamhetsföremål ger sällan uttömmande svar när det gäller att avgöra hur ändamålet skall förverkligas i bolagets verksamhet. Kommunen eller landstinget bör i ägardirektiv utveckla hur ändamålet med verksamheten skall uppnås. Sådana ägardirektiv kan omfatta både verksamhetsmål och ekonomiska mål.

Syftet med verksamheten och verksamhetsföremålet så som det kommer till uttryck i bolagsordning och ägardirektiv skall vara en ledstjärna för bolagsstyrelsen och företagsledningen. När en styrelseledamot agerar för att tillvarata bolagets bästa skall det alltså ske i ljuset av ändamålet med bolagets verksamhet.

Den formella styrningen i bolagsordning och ägardirektiv är inte tillräckligt för ett aktivt ägarskap. Det krävs också informell styrning i form av samråd och dialog mellan kommunen eller landstinget och bolagen. Dialog mellan ägare och bolag bör ske återkommande. Genom dialog kan ägarens förväntningar på bolaget tydliggöras och ägarens uppfattning om innebörden i bestämmelserna i bolagsordning och ägardirektiv kan utvecklas.

I dialogen mellan kommunen eller landstinget och bolagen bör bland annat frågor om bolagets förhållande till kommunkoncernen i övrigt, förväntningar på verksamhet och resultat och strategiska frågor som berör ägaren och bolaget behandlas. Ägaren och bolaget bör i synnerhet samråda för att identifiera frågor som kan vara av principiell beskaffenhet eller annars större vikt på lång och kort sikt.

Återkommande utvärdering av aktiebolagsformen

Kommunallagen ger kommuner och landsting möjlighet att bedriva verksamhet i aktiebolagsform. En aktiv ägare utvärderar återkommande om det finns fortsatta skäl att vara engagerad i den verksamhet man bedriver i bolagsform. Många olika faktorer, till exempel rättsliga aspekter, politiska bedömningar, verksamhetens art, andra intressenter eller delägare, konkurrensfrågor och behov av olika beslutsförfaranden kan spela in i kommunens eller landstingets bedömning.

Värdegrund för god sed

God sed för styrning av kommun- och landstingsägda bolag syftar till att lyfta fram betydelsen av bolagsstyrning för legitimitet, ändamålsenlighet och effektivitet i den kommunala och landstingskommunala bolagssektorn. Några övergripande principer för arbetet med god sed har varit:

- Medborgarna och samhället skall känna förtroende för att styrningen av kommunernas och landstingens företagssektor sker ändamålsenligt och effektivt.
- Kommuner och landsting skall vara aktiva ägare som tar ansvar för sitt ägande.
- Kommunens eller landstingets roll för att skapa klara och tydliga ägaridéer, god bolagsstyrning och aktiv dialog mellan ägare och bolag skall sättas i fokus.
- Tydlig och väl avvägd rollfördelning skall råda mellan kommunen eller landstinget, bolagsstämman, bolagsstyrelsen, bolagsledningen, revisorerna och lekmannarevisorerna.
- Det skall vara möjligt att anpassa god sed till lokala förutsättningar, företagssektorns och bolagens storlek samt olika verksamhetsområden.

Kommunens eller landstingets tillämpning av god sed

God sed för styrning av kommun- och landstingsägda bolag är avsedd som ett stöd för kommunens eller landstingets arbete med bolagsstyrning. Syftet är inte att konstruera ett antal regler som måste följas utan att tillhandahålla regler och regelalternativ som kan användas av kommunen eller landstinget. Det är kommunen eller landstinget som avgör om god sed skall följas helt eller delvis eller om bolagsstyrningen skall ske på något annat sätt.

Genom att tillämpa god sed – eller andra motsvarande bolagsstyrningsprinciper – kan kommunen eller landstinget skapa ett anpassat bolagsstyrningssystem som bygger på principerna i Svensk kod för bolagsstyrning.

God sed är uppbyggd enligt principen om följa-eller-förklara. Det innebär att om god sed används skall kommunen eller landstinget bestämma vilka delar av god sed som skall tillämpas och överväga och förklara skälen för detta. God sed måste anpassas till skilda förhållanden i olika kommuner och landsting. När det finns alternativa regler i god sed måste kommunen eller landstinget bestämma vilket alternativ som skall tillämpas. Det är därför både naturligt och nödvändigt att kommunen eller landstinget väljer att tillämpa vissa och inte tillämpa andra delar av god sed.

Ansvar för kommunens eller landstingets bolagsstyrning ligger ytterst i fullmäktige. Det är därför naturligt att det är fullmäktige som bestämmer om god sed skall tillämpas. Kommun- eller landstingsstyrelsen skall utöva uppsikt över bolagssektorn. Det kan därför vara lämpligt att kommun- eller landstingsstyrelsen får fullmäktiges uppdrag att besluta om vilka avvikelser i god sed som skall göras i kommunen eller landstinget inom ramen för fullmäktiges beslut.

Den fortsatta framställningen

Den fortsatta framställningen innehåller, först, God sed för styrning av kommun- och landstingsägda bolag samt, sedan, vissa kommentarer till god sed mot bakgrund av kommunallagen, aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning. Kommentarena är tänkta som en förklaring till motiven bakom olika regler eller regelalternativ i god sed.

God sed för styrning av kommun- och landstingsägda bolag

1. Kommunen eller landstinget som ägare och syftet med ägandet

1.1 Allmänt

Kommunen eller landstinget äger bolag och driver företagsverksamhet för att förverkliga kommunala eller landstingskommunala ändamål. Verksamheten syftar ytterst till att skapa nytta för kommunen eller landstinget ("koncernnytta") och medborgarna.

Det kommunala eller landstingskommunala ändamålet med verksamheten skall anges i bolagsordningens syfte och verksamhetsföremål. Det skall utvecklas i ägardirektiv till bolaget. Det organ i kommunen eller landstinget som utövar ägarrollen och bolagsstyrelsen skall föra en återkommande dialog om ändamålet med verksamheten och hur det skall komma till uttryck.

1.2 Fullmäktiges och övriga organs roller

Kommun- eller landstingsfullmäktige skall besluta om god sed skall tillämpas i kommunen eller landstinget.

Fullmäktige skall säkerställa att fullmäktige, beträffande helägda kommun- och landstingsägda bolag, har rätt att utse samtliga styrelseledamöter och lekmannarevisorer och får ta ställning innan beslut fattas i bolaget i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars större vikt.

Fullmäktige skall, med beaktande av sin exklusiva beslutsrätt i frågor av principiell beskaffenhet eller annars större vikt, också bestämma om kommun- eller landstingsstyrelsen eller, i förekommande fall, moderbolagets styrelse skall utöva ägarrollen eller om ägarrollen skall delas mellan dem. Fullmäktiges beslut skall klargöra om den som utövar ägarrollen har rätt att besluta om avvikelser från god sed.

Oavsett vem som skall utöva ägarrollen har kommun- eller landstingsstyrelsen uppsiktsplikt över bolagssektorn

1.3 Delägda bolag

Reglerna i god sed skall tillämpas i tillämpliga delar i delägda bolag. Vad som är tillämpliga delar skall avgöras utifrån ägarförhållandena, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt.

I delägda bolag skall kommunen eller landstinget avtala med övriga aktieägare i ett aktieägaravtal om hur ägandet skall utövas i bolaget.

2. Bolagsstämma

2.1 Bolagsstämmans uppgifter

Aktieägares lagstadgade inflytande i bolaget utövas vid bolagsstämman, som är bolagets högsta beslutande organ.

Endast genom beslut på bolagsstämman kan bolagets aktieägare ge bindande ägardirektiv till bolaget. Ägardirektiv till bolaget skall, i frågor av principiell beskaffenhet eller annars större vikt, före beslut på bolagsstämman behandlas i kommun- eller landstingsfullmäktige eller, i andra frågor, i kommun- eller landstingsstyrelsen eller moderbolagets styrelse.

2.2 Bolagsstämmans genomförande

Bolagsstämman kan genomföras som stämmosammanträde eller som stämman per capsulam. Om bolagsstämman skall genomföras som stämmosammanträde skall 2.3-2.6 tillämpas. Om bolagsstämman skall genomföras som stämman per capsulam skall 2.4 och 2.6 tillämpas.

Om stämman skall genomföras per capsulam skall kommunen eller landstinget bestämma hur information om bolaget till politiker och allmänhet som annars skulle lämnats på stämman skall lämnas.

2.3 Kallelse till ordinarie bolagsstämma

Bolaget skall sträva efter att bolagets aktieägare och andra som har rätt att närvara vid stämman genom kallelsen till bolagsstämman får relevant, tydlig och begriplig information om de ärenden som skall behandlas.

Styrelsens förslag till beslut av bolagsstämman skall tillställas bolagets aktieägare och återfinnas på ägarens eller bolagets hemsida i så god tid som möjligt och senast två veckor före stämman. Förslag till beslut som framlagts av aktieägare skall hållas tillgängliga hos bolaget och återfinnas på ägarens eller bolagets hemsida.

Kallelsen till bolagsstämma och annan information av allmänt intresse om de ärenden som skall behandlas på stämman skall finnas på bolagets hemsida.

2.4 Ägarens ombud på bolagsstämman

Bolagets aktieägare representeras på bolagsstämman av ett ombud som röstar för respektive aktieägares aktier.

Bolagets aktieägare skall utfärda ombudsinstruktion. Instruktionen skall omfatta hur ombudet skall rösta i på stämman förekommande ärenden. Om instruktionen omfattar hur ombudet skall rösta i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars större vikt är rätten att utfärda instruktion förbehållen kommun- eller landstingsfullmäktige.

2.5 Genomförande av stämmosammanträde

Bolagsstämman öppnas av styrelseordföranden eller den som styrelsen har utsett till att öppna stämman om inte bolagsordningen innehåller annan bestämmelse. Stämman väljer sedan stämмоordförande.

Kommun- eller landstingsfullmäktige skall bestämma om bolagsstämman i de kommun- eller landstingsägda bolagen skall vara öppen för kommun- eller landstingsstyrelsens eller kommun- eller landstingsfullmäktiges ledamöter, allmänheten eller massmedia. Om stämman skall vara öppen, skall regler om närvaro- och frågerätt beslutas genom ägardirektiv.

Bolagsstämmans ordförande skall se till att den som har närvaro- och frågerätt på ett tillfredsställande sätt ges möjlighet att ställa frågor på bolagsstämman.

2.6 Protokoll från bolagsstämman

Vid bolagsstämman skall protokoll föras. Protokollet skall tillställas aktieägare, styrelseledamöter, revisorer och lekmannarevisorer samt i förekommande fall registreras hos Bolagsverket. Protokoll från senaste ordinarie bolagsstämma och därefter hållen extra bolagsstämma skall återfinnas på bolagets hemsida. Till justeringsman vid bolagsstämman skall utses någon som har rösträtt på stämman.

3. Bolagsstyrelse

3.1 Styrelsens uppgifter

Styrelsen ansvarar för organisationen och förvaltningen av bolagets angelägenheter i enlighet med gällande lagar och andra regler som gäller för bolaget.

Styrelsens huvudsakliga uppgifter är att fastställa strategin för bolagets verksamhet, säkerställa att bolaget har en effektiv ledning, följa upp och kontrollera verkställande direktörens förvaltning, se till att kommun- eller landstingsfullmäktige får ta ställning innan beslut fattas i bolaget i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars större vikt samt se till att bolagets aktieägare och omvärld informeras om bolagets utveckling och ekonomiska situation.

Styrelsen skall, med utgångspunkt i bolagets intresse och kommunens eller landstingets ändamål med verksamheten så som det kommit till uttryck i bolagsordningen och ägardirektiv, konkretisera och genomföra målen för bolagets verksamhet samt se till att bolaget har en adekvat strategi, organisation och verksamhetsstyrning för att uppnå dessa mål.

Styrelsen skall årligen utvärdera verkställande direktörens insatser, varvid endast styrelseledamöterna skall närvara.

Styrelsen skall fortlöpande följa upp och utvärdera bolagets verksamhet mot kommunens eller landstingets ändamål med verksamheten och de mål och riktlinjer som fastställts. Styrelsen skall se till att kontrollen över bolagets ekonomiska situation är tillfredsställande, att bolagets riskexponering är väl avvägd, att redovisning och finans-

förvaltning håller hög kvalitet och kontrolleras på ett betryggande sätt samt att bolaget har god intern kontroll.

Styrelsen skall se till att det finns tillfredsställande kontroll av att bolaget följer de regler som gäller för bolagets verksamhet.

Styrelsen skall se till att erforderliga riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande i etiskt hänseende gentemot anställda, kunder, leverantörer och det omgivande samhället i övrigt.

Styrelsen skall diskutera hur uttalanden till allmänhet och massmedia skall göras i bolagets namn.

Styrelsen skall årligen utvärdera sitt eget arbete. Utvärderingen skall minst omfatta om styrelsen saknar någon kompetens för att kunna utföra sina uppgifter, om dess arbetsformer fungerar och om den är organiserad på lämpligt sätt när det gäller eventuell arbetsfördelning. Om styrelsens kommer fram till att det finns brister som behöver åtgärdas skall styrelsen åtgärda bristerna eller anmäla dem till bolagets aktieägare.

3.2 Tillsättande av styrelse, styrelsens storlek och sammansättning

Styrelseledamöterna i kommun- och landstingsägda bolag skall utses av kommun- eller landstingsfullmäktige och anmälas på bolagsstämman. I delägda bolag skall kommunen eller landstinget med beaktande av 3 kap. 18 § kommunallagen komma överens med övriga aktieägare om hur styrelseledamöter skall utses.

Styrelsen skall ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund i övrigt. När kommunen eller landstinget och de politiska partierna bereder val av styrelseledamöter bör därför bolagets behov av mångsidighet och kompetens i styrelsen beaktas. En jämn könsfördelning i styrelsen skall eftersträvas.

3.3 Styrelsens ledamöter

En styrelseledamot är syssloman i förhållande till bolaget. Det innebär att ledamoten är skyldig att ägna uppdraget den tid och omsorg som erfordras för att på bästa sätt tillvarata bolagets intresse. En styrelseledamot skall alltså verka för att kommunens eller landstingets ändamål med verksamheten så som det kommer till uttryck i bolagsordningen och ägardirektiv förverkligas.

En styrelseledamot skall ha den kunskap om bolagets verksamhet, marknad och omvärldsförutsättningar i övrigt som erfordras för att kunna göra självständiga bedömningar av bolagets angelägenheter och konstruktivt bidra till att fullgöra styrelsens uppgifter.

Ny styrelseledamot skall genomgå en introduktionsutbildning om bolaget, dess verksamhet, organisation, marknad m.m. samt den utbildning i övrigt som styrelseordföranden och ledamoten gemensamt finner lämplig för att ledamoten skall kunna fullgöra sitt uppdrag.

3.4 Arbetstagarledamöter eller arbetstagarrepresentanter

Arbetstagarerna i ett kommun- eller landstingsägt bolag har rätt att utse styrelseledamöter och suppleanter för dessa enligt lagen om styrelserrepresentation. Om förutsättningarna för detta är för handen kan kommunen eller landstinget i stället låta bolaget avtala med arbetstagarorganisationerna om att arbetstagarrepresentanter som inte är styrelseledamöter skall utses.

3.5 Styrelsens ordförande

Styrelsens ordförande skall se till att styrelsens arbete bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina åligganden. Ordföranden skall särskilt:

- 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,
- se till att styrelsen fortlöpande uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om bolaget och dess verksamhet samt i övrigt får den utbildning som krävs för att styrelsearbetet skall kunna bedrivas effektivt,
- upprätthålla kontakt och dialog med bolagets aktieägare i syfte att styrelsen skall känna till ägarnas synpunkter i fråga om bolagets övergripande mål och strategi och andra viktigare frågor,
- ha fortlöpande kontakt med och fungera som diskussionspartner och stöd för bolagets verkställande direktör samt se till att styrelsen utvärderar verkställande direktörens arbete,
- se till att styrelsen erhåller tillfredsställande information och beslutsunderlag,
- kontrollera att styrelsens beslut verkställs, samt
- se till att styrelsen årligen utvärderar sitt arbete.

3.6 Styrelsens arbetsformer

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. När ny styrelse tillsatts skall styrelsen göra en noggrann prövning av samtliga instruktioners relevans och aktualitet. Förnyad prövning skall göras varje år, även om ny styrelse inte tillsatts under året.

Om det inte finns särskilda skäl bör styrelsen inte inrätta styrelseutskott, arbetsutskott eller presidium med särskilda beslutsuppgifter.

Styrelsen skall sammanträda i den omfattning som erfordras för att hinna behandla de frågor som ankommer på styrelsen. Styrelsens arbete måste vara organiserat så att styrelsen kan ägna tillräcklig tid åt alla viktiga frågor. Den löpande rapporteringen bör vara strukturerad så att uppföljnings- och kontrollfrågorna inte tar större del av styrelsens tid i anspråk än att särskilt de strategiska frågorna kan ägnas den uppmärksamhet de kräver.

Vid styrelsens sammanträden får endast styrelseledamöter, verkställande direktören, styrelsens sekreterare och andra personer som styrelsen beslutar skall ha närvarorätt delta. Vilka personer som har varit närvarande skall antecknas i protokollet från sammanträdet.

Styrelsens ordförande skall efter samråd med verkställande direktören fastställa förslag till dagordning för styrelsens sammanträden samt se till att dessa är väl förberedda och genomförs effektivt.

Beslutsunderlag och förslag till beslut i ett ärende skall ge en saklig, utförlig och relevant belysning av det ärende beslutet gäller. Beslut skall inte fattas i en viktig fråga som inte varit upptagen på dagordningen, såvida inte styrelsen enhälligt beslutar att så skall ske. Styrelsen får enligt lag inte besluta i ett ärende, om inte såvitt möjligt samtliga styrelseledamöter har fått ett tillfredsställande underlag för att avgöra ärendet och tid att sätta sig in i underlaget. Skriftligt material inför styrelsesammanträde bör normalt tillställas ledamöterna senast en vecka före sammanträdet.

Innan beslut i frågor av principiell betydelse eller annars större vikt fattas i bolaget skall kommun- eller landstingsfullmäktige beredas tillfälle att ta ställning.

Varje styrelseledamot skall självständigt bedöma de ärenden styrelsen har att behandla och föra fram de uppfattningar och göra de ställningstaganden detta föranleder. Styrelseledamot skall begära den kompletterande information som ledamoten anser nödvändig för att styrelsen skall kunna fatta väl underbyggda beslut.

Styrelsens protokoll skall tydligt återge vilka ärenden som behandlats, vilket underlag som funnits för respektive ärende samt innebörden av de beslut som fattats. Ett färdigt protokoll skall sändas till eller hållas tillgängligt för styrelsens ledamöter senast två veckor efter styrelsesammanträdet.

3.7 Verksamhetsrapportering, finansiell rapportering och internkontroll

Styrelsen ansvarar för såväl årlig som löpande verksamhetsrapportering till bolagets aktieägare. Bolagets aktieägare skall i ägardirektiv klargöra hur rapporteringen skall ske. Den årliga verksamhetsrapporteringen skall innehålla en redovisning av hur väl bolaget uppfyllt ägarens ändamål med verksamheten så som det kommit till uttryck i bolagsordningen och ägardirektiv.

Styrelsen ansvarar för att bolagets finansiella rapportering sker i överensstämmelse med god redovisningssed. Av den finansiella rapporteringen skall framgå på vilket regelverk den grundas.

Styrelsen skall se till att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur bolagets system för intern kontroll fungerar. Styrelsen skall inför varje år upprätta en internkontrollinstruktion för bolaget.

3.8 Styrelsens relation till revisorerna och lekmanrevisorerna

Styrelsen skall se till att ändamålsenliga relationer med bolagets revisorer och lekmanrevisorer upprätthålls. Styrelsen skall överväga att en gång varje år sammanträffa med revisorerna utan närvaro av någon från företagsledningen

Styrelsen skall dokumentera på vilket styrelsen säkerställer

- ändamålsenlig och ekonomiskt tillfredsställande verksamhet i bolaget,
- kvaliteten i rapportering om verksamhet och ekonomi och intern kontroll,
- bedömning och uppföljning av bolagets risker, samt
- hur bolaget kommunicerar med bolagets revisorer och lekmannarevisorer.

4. Verkställande direktör

4.1 Verkställande direktörens uppgifter

Verkställande direktören är syssloman i förhållande till bolaget. Det innebär att verkställande direktören är skyldig att ägna uppdraget den tid och omsorg som erfordras för att på bästa sätt tillvarata bolagets intresse. Verkställande direktören skall alltså verka för att kommunens eller landstingets ändamål med verksamheten så som de kommer till uttryck i bolagsordningen, ägardirektiv och styrelsebeslut förverkligas.

Verkställande direktören skall sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar samt se till att bolagets bokföring och medelsförvaltning sköts på ett betryggande sätt. Verkställande direktören ansvarar för att förse styrelsen med den information om bolaget och dess verksamhet samt det underlag i övrigt styrelsen behöver för sitt arbete.

Verkställande direktören skall se till att styrelsen får ett så sakligt, utförligt och relevant informationsunderlag som erfordras för att styrelsen skall kunna fatta väl underbyggda beslut. Verkställande direktören skall se till att styrelsen hålls informerad om utvecklingen av bolagets verksamhet mellan styrelsens sammanträden.

4.2 Tillsättande av verkställande direktör

Styrelsen utser och entledigar verkställande direktör. Bolagets aktieägare kan dock genom ägardirektiv fastställa att styrelsen skall samråda med ägaren eller utse den som ägaren anvisar.

4.3 Ersättning till verkställande direktören

Kommun- eller landstingsfullmäktige skall fastställa riktlinjer eller principer för ersättning till verkställande direktör i de kommun- och landstingsägda bolagen. Riktlinjerna skall fastställas genom ägardirektiv. Riktlinjerna eller principerna bör omfatta

- fast respektive rörlig ersättning,
- pension,
- uppsägningstid,
- avgångsvederlag, samt
- övriga förmåner.

Verkställande direktörens rätt att ha bisysslor skall regleras i anställningsavtal.

4.4 Vice verkställande direktör

Reglerna om verkställande direktör skall i tillämpliga delar gälla också vice verkställande direktör.

5. Revisorer

Bolagets revisor skall i den utsträckning som följer av god revisionssed granska räkenskaperna och styrelsens och verkställande direktörens förvaltning.

Bolagsstämman får ge revisorn ett utökad granskningsuppdrag i den mån det inte strider mot lag, bolagsordningen eller god revisorssed inklusive god revisionssed.

6. Lekmannarevisorer

Lekmannarevisorerna i kommun- och landstingsägda bolag skall utses av kommun- eller landstingsfullmäktige och anmälas på bolagsstämman. I delägda bolag skall kommunen eller landstinget med beaktande av 3 kap. 18 § kommunallagen komma överens med övriga aktieägare om hur lekmannarevisorer skall utses.

Bolagets lekmannarevisorer skall i den utsträckning som följer av god sed för lekmannarevisorer granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om bolagets interna kontroll är tillräcklig.

Bolagsstämman får ge lekmannarevisorn ett utökad granskningsuppdrag i den mån det inte strider mot lag, bolagsordningen eller god sed för lekmannarevisorer inklusive god sed för hur allmän granskning skall genomföras.

7. Information om bolagsstyrning m.m.

De kommun- och landstingsägda bolagen skall i en särskild bolagsstyrningsrapport eller i årsredovisningen lämna information om:

- (1) Att utvärdering av styrelsen och verkställande direktören genomförts.
- (2) Styrelseledamöterna, nämligen
 - ålder, huvudsaklig utbildning eller arbetslivserfarenhet,
 - uppdrag i bolaget och väsentliga uppdrag i andra företag och organisationer,
 - väsentliga aktieinnehav eller andra intressen i företag som bolaget har affärsförbindelser med,
 - vilket år ledamoten invaldes i styrelsen, samt
 - övriga uppgifter som kan vara av betydelse för bedömningen av ledamotens kompetens och lämplighet.
- (3) Hur styrelsearbetet bedrivits, inkluderande eventuell arbetsfördelning, antal sammanträden, genomsnittlig närvaro samt vem som varit sekreterare vid styrelsens sammanträden.

(4) Hur den interna kontrollen, både vad gäller uppfyllande av bolagets syfte, av ägaren beslutade verksamhetsmål och finansiell rapportering, är organiserad och hur väl den fungerat under senaste räkenskapsåret.

(5) Hur bolagets risker bedömts och följts upp.

(6) Hur bolaget kommunicerar med revisorerna och lekmannarevisorerna.

(7) Verkställande direktören, nämligen:

- ålder, huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet,
- väsentliga uppdrag i andra företag och organisationer, samt
- väsentliga aktieinnehav och intressen i företag som bolaget har affärsförbindelser med.

(8) Vilka ärenden som bolaget överlämnat till kommunen eller landstinget för att bereda kommun- eller landstingsfullmäktige tillfälle att ta ställning.

Kommun- eller landstingsfullmäktige skall avgöra om rapporteringen och information skall ske i årsredovisningen eller i en särskild bolagsstyrningsrapport. Kommun- eller landstingsfullmäktiges beslut skall utformas som ett ägardirektiv.

Kommun- och landstingsägda bolag skall ha en hemsida som nås via kommunens eller landstingets hemsida. Om bolagets ägare bestämmer det kan information om bolaget i stället finnas på kommunens eller landstingets hemsida.

När information lämnas på kommunens eller landstingets eller bolagets hemsida skall reglerna i personuppgiftslagen beaktas.

Kommentar till god sed

God sed och Svensk kod för bolagsstyrning

I Sverige har diskussionerna om bolagsstyrning lett till Förtroendekommissionens förslag till *Svensk kod för bolagsstyrning* (SOU 2004:46). Under åtminstone ett decennium har frågan om bolagsstyrning när det gäller kommun- och landstingsägda bolag varit aktuell. Mycket har hänt under denna tid. Detta förslag till *God sed för styrning av kommun- och landstingsägda bolag* är ett försök att flytta fram positionerna ytterligare.

Reglerna i koden har modifierats för att passa de demokratiska spelreglerna som gäller för kommuner och landsting. Den speciella särarten hos kommun- och landstingsägda bolag har beaktats genom att goda exempel från den kommunala och landstingskommunala företagssektorn har tagits tillvara.

En skillnad mellan Svensk kod för bolagsstyrning och god sed är att koden riktar sig till stora aktiebolag med en spridd ägarkrets, sådana som är noterade på aktiemarknadsplatser. Det gör att många av kodens regler som syftar till att tillvarata enskilda investerarens intressen inte blir relevanta i kommun- och landstingsägda bolag med en eller ett fåtal aktieägare. I kommun- och landstingsägda bolag finns å andra sidan ett allmänintresse av öppenhet och ansvarstagande. Den goda seden innehåller därför omfattande krav på offentlighet och öppenhet. Redan idag uppfyller många kommun- och landstingsägda bolag dessa krav.

Kommunen eller landstinget som ägare och syftet med ägandet

Flertalet kommun- och landstingsägda bolag har, till skillnad från flertalet aktiemarknadsbolag, aktieägare som kan utöva ett dominerande inflytande över bolaget. För kommuner och landsting bör det vara självklart att ta tillvara sina och medborgarnas intressen genom att vara aktiva ägare. Att vara aktiv ägare innebär både att ställa krav på bolaget och att ge detta, inom alla områden, bästa möjliga förutsättningar.

Det kommunala eller landstingskommunala ändamålet kan översättas med bolagets syfte sett i ljuset av dess verksamhetsföremål. Dessutom skall de kommunalrättsliga principer som gäller för den verksamhet som skall bedrivas få genomslag i bolaget. Ett kommun- eller landstingsägt bolag får, med undantag för vissa branscher, inte drivas med renodlat vinstsyfte. Detta måste komma till uttryck i bolagsordningen.

Särskilda frågor om kommunala och landstingskommunala ändamål och deras koppling till verksamhetsstyrning diskuteras i Stureson, J och Gunnarsson, P-O, *Ägarstyrning utifrån ett kommunalt ändamål* (Stockholm, 2003).

Kommunen eller landstinget kan utöva sitt ägarskap direkt eller genom att äga aktierna i ett holdingbolag (ofta kallat ett "Stadshus AB"). Om ägandet utövas genom ett hol-

dingbolag uppkommer en *aktiebolagsrättslig koncern*. De främsta fördelarna med ägande genom ett holdingbolag är att det gör det möjligt att utjämna vinster och förluster inom den aktiebolagsrättsliga koncernen och att den operativa styrningen i koncernen kan kännas tydligare. Ägande genom ett holdingbolag kan vara ett uttryck för en utvecklad styrningsidé, för att skapa samordningsvinster eller för att maximera kommunens eller landstingets och medborgarnas nytta i företagssektorn.

Vissa ägarfrågor kan i kommunalrättsligt avseende vara av sådan vikt att de måste beslutas i fullmäktige enligt 3 kap. 9 § kommunallagen. Kommun- eller landstingsfullmäktige är dock inte lämpligt sammansatt för djupare diskussioner i mer komplicerade strategiska eller operativa ägarfrågor. Fullmäktige bör delegera sådana ägarfrågor som inte är av principiell beskaffenhet eller annars större vikt till kommun- eller landstingsstyrelsen. Om det finns en aktiebolagsrättslig koncern i kommunen eller landstinget kan moderbolagets styrelse ansvara för vissa ägarfrågor. Ägarfrågorna kan till exempel delas upp i politiska och strategiska frågor i kommun- eller landstingsstyrelsen och operativa frågor i moderbolagets styrelse. Oavsett hur ägarfrågorna delas upp kommer kommun- eller landstingsstyrelsen att ha kvar sin uppsiktsplikt över verksamheten i de kommunala eller landstingskommunala bolagen (både direkt och indirekt ägda bolag) enligt 6 kap. 1 § kommunallagen.

Det finns för- och nackdelar med de olika lösningarna. Vilken lösning som bör väljas måste avgöras utifrån förhållandena i kommunen eller landstinget. Det är viktigt att kommunen eller landstinget aktivt bestämmer hur ägandet skall utövas och diskuterar följderna av det träffade beslutet. Kommunens eller landstingets beslut skall fattas av kommun- eller landstingsfullmäktige och komma till uttryck i reglementet för kommun- eller landstingsstyrelsen och ägardirektiv till moderbolagets styrelse.

Varför styrning av kommun- och landstingsägda bolag behövs och hur sådan kan utföras har behandlats i bland annat Hansson, L och Lind, J-I, *Ägandets professionalisering i kommunala aktiebolag* (Stockholm, 1999) och Sturesson, J, och Meyer, L, *Hur ska vi styra våra företag?* (Stockholm, 2000).

Helägda och delägda bolag

God sed för kommun- och landstingsägda bolag avser i första hand sådana aktiebolag där kommunen eller landstingen, eventuellt tillsammans med andra kommuner och landsting, har aktiemajoriteten. Det mesta i seden gäller dock alla typer av kommun- och landstingsägda bolag, oavsett storlek och ägande.

Både små och stora eller helägda och delägda bolag behöver någon som tar aktivt ansvar för verksamheten. Det är till exempel ingen skillnad på behovet av en kompetent styrelse i ett stort energi- eller bostadsbolag eller ett litet bolag i turismsektorn. I vissa fall kan det dock finnas anledning att anpassa reglerna till bolagets storlek, verksamhet eller om bolaget är hel- eller delägt. Det kan gälla till exempel utformningen av den interna kontrollen eller rapporteringen om finansiella frågor. Det kan också finnas anledning att anpassa rapporteringen om bolagsstyrning. God sed öppnar för anpass-

ningar. Kommunen eller landstinget bör överväga om vissa delar av seden inte skall tillämpas. De avvikelser som görs och skälen för avvikelserna skall redovisas (se om tillämpningen av god sed strax nedan).

Om kommunen eller landstinget äger aktiebolag tillsammans med privata aktörer måste god sed modifieras. Hur mycket seden behöver modifieras beror på hur dominerande det offentliga inflyandet är i bolaget. I delägda aktiebolag är det nödvändigt med samråd mellan ägarna om hur ägarrollen skall utövas. Det är viktigt att kommuner och landsting i aktieägaravtal tillsammans med övriga aktieägare reglerar hur ägandet skall utövas i delägda bolag.

Frågor om aktieägaravtal är komplicerade. Exempel på innehåll i sådana ges i *Kommun & Aktiebolag – organisationsjuridiskt underlag* (Kommunlitteratur AB, 1999). Verkan av aktieägaravtal har diskuterats i Stattin, D, Om aktieägaravtal, *Juridisk Tidskrift* 2004-2005 s. 95.

Organisation av ägandet och bolagsorgan

I kommunen eller landstinget måste ägarrollen organiseras. Kommunallagen ställer krav på att fullmäktige får ta ställning i frågor av principiell beskaffenhet eller annars större vikt. Detta krav kan inte efterges i helägda kommunala eller landstingskommunala bolag. Övriga, operativa, ägarfunktioner bör sannolikt delegeras till kommun- eller landstingsstyrelsen eller, eventuellt, moderbolagets styrelse. Oavsett hur ägarrollen organiseras har kommun- eller landstingsstyrelsen alltid en uppsiktsplikt över bolagssektorn.

Fullmäktige har en viktig roll när det gäller bolagsstyrningen. Det är fullmäktige som fastställer de politiska spelreglerna och tar beslut om företagspolicy. Fullmäktige bör också ta det övergripande beslutet om god sed skall tillämpas. Om fullmäktige beslutar att tillämpa god sed, kan det vara lämpligt att samtidigt delegera rätten att besluta om avvikelser som inte är av principiell beskaffenhet eller annars större vikt till kommun- eller landstingsstyrelsen.

Grunden för bolagsstyrningssystemet är hur som helst de aktiebolagsrättsliga bolagsorganen och deras funktion i bolaget. I kommun- och landstingsägda bolag finns fem bolagsorgan - bolagsstämman, bolagsstyrelsen, verkställande direktören, revisorerna och lekmannarevisorerna. I bolagsordningen eller ägardirektiv skall tas in en bestämmelse om att kommun- eller landstingsfullmäktige skall få ta ställning innan beslut i frågor av principiell betydelse eller annars större vikt fattas i något bolagsorgan.

Juridiska frågor om kommun- och landstingsägda aktiebolag behandlas i Meyer, L, Att hantera kommunala bolag (Malmö, 1999) och Stattin, D, Kommunal aktiebolagsrätt (Stockholm, 2004). Sekretessfrågor i Dalman, L, Kommunallagen, sekretesslagen och de kommunala företagen (Stockholm, 1995).

Bolagsstämma

Bolagsstämman är bolagets högsta organ. Bolagsstämman kan genomföras antingen i form av ett sammanträde eller i form av en stämma per capsulam (skrivbordsstämma).

På bolagsstämman kan aktieägaren utöva sina rättigheter att besluta i bolagets angelägenheter. De beslut som bolagsstämman fattar skall verkställas av bolagsstyrelsen om de inte strider mot aktiebolagslagen, bolagsordningen, huvuddragen i reglerna om bolagsorganens funktioner eller bolagets intresse.

Den formella ägarstyrningen bör ske genom att bolagsstämman utfärdar ägardirektiv (stämmanvisningar enligt 8 kap. 34 § 2 st. aktiebolagslagen) till bolagsstyrelsen. Ägardirektiv innebär att det blir tydligt och dokumenterat vilka beslut om ägarstyrning som fattats. Sådana ägardirektiv är bindande för styrelsen så länge de inte strider mot aktiebolagslagen, tillämplig lag om årsredovisning, bolagsordningen, bolagets intresse eller innebär att styrelsen i praktiken inte längre kan handha förvaltningen på det sätt aktiebolagslagen förutsätter (se vidare Stattin, D., Kommunal aktiebolagsrätt s. 33 ff.). Vid sidan av formell ägarstyrning genom direktiv, är det viktigt med återkommande dialog mellan ägare och bolag för att klargöra hur ägaren ser på bolaget och följa upp dess verksamhet.

Kommunen eller landstinget som aktieägare måste företrädas av ett ombud på bolagsstämman. Ombudets roll är att representera aktieägaren. För att ett ombud skall fungera krävs en fullmakt. Det är dessutom lämpligt med en särskild ombudsinstruktion som klargör hur ombudet skall rösta. Ombudets fullmakt måste dock utfärdas av den juridiska person som innehar aktierna. Det är det organ i kommunen eller landstinget som utövar ägandet som utser ombudet och utfärdar ombudsinstruktion. Om bolagsstämman skall behandla frågor av principiell beskaffenhet eller annars större vikt skall alltid frågan om ombudsinstruktion behandlas i kommun- eller landstingsfullmäktige. Behovet av att utfärda ombudsinstruktion i fullmäktige kan leda till att stämman i bolaget måste förberedas i mycket god tid om det blir fråga om att behandla viktigare ärenden.

Bolagsstyrelse

Bolagsstyrelsen är ett avgörande organ för bolagets utveckling. Bolagsstyrelsen skall besluta i strategiska frågor och om inriktning på verksamheten. Den skall också behandla risken, finansiella och ekonomiska frågor, verkställande direktörens anställningsformer, övervaka och ge stöd till verkställande direktören samt utvärdera sin egen och verkställande direktörens funktion samt bolagets verksamhet.

För att inte balansen mellan bolagsorganen skall rubbas måste bolagsstyrelsens ledamöter tillsammans representera kompetens och engagemang i bolagsstyrningsfrågor, ekonomi och bolagets verksamhet. Bolagsstyrelsen bör också vara mångsidigt sammansatt så att olika perspektiv på verksamheten kommer fram. Det är viktigt för bolagsstyrelsen att i samband med sin självutvärdering överväga om den har tillräcklig

kompetens och, i annat fall, antingen påtala för ägaren att det behövs kompletteringar eller se till att kompetens uppkommer genom utbildning eller biträde av sakkunniga.

I god sed framgår att styrelsen inte bör inrätta särskilda utskott eller presidier med beslutsfunktioner för att inte skapa "styrelser i styrelsen". En annan sak är att ordföranden kan kalla till sig en eller flera andra ledamöter för att bereda styrelsesammanträdena. I vissa typer av bolag, till exempel kommunala eller landstingskommunala holdingbolag, kan det å andra sidan vara nödvändigt med utskott för att följa vissa verksamhetsgrenar. Naturligtvis kan styrelsen också tillsätta särskilda, mer eller mindre tillfälliga, arbetsgrupper för att utreda eller diskutera olika frågor. En viktig skillnad mellan koden och god sed är reglerna om hur styrelsen skall tillsättas. I både aktiemarknadsbolag och kommun- och landstingsägda bolag är det väsentligt med kompetenta, engagerade och mångsidigt sammansatta styrelser. I koden finns regler om att styrelsen i aktiemarknadsbolag skall utvärderas och föreslås av en särskild valberedning. För kommun- och landstingsägda bolag råder ett demokratiskt intresse av att kommun- respektive landstingsfullmäktige kan avgöra styrelsernas sammansättning. Tillsättandet av styrelseledamöter hanteras därför genom de politiska partiernas nomineringsarbete och i kommunfullmäktiges valberedning. Det är viktigt att utse styrelseledamöter som tillsammans gör att styrelsen är tillräckligt kompetent, engagerad och mångsidigt sammansatt för att kunna lösa sina uppgifter.

Verkställande direktör

Verkställande direktören leder bolagets löpande förvaltning. Om bolagsstyrelsen kan ses som ett strategiskt och övervakande organ, kan verkställande direktören i stället ses som det verkställande organet i bolaget. Verkställande direktören har ofta stor betydelse i kommun- och landstingsägda aktiebolag, eftersom styrelseledamöterna oftare representerar allmän och politisk kompetens än branschkunskap. Det ställer stora krav på relationen mellan bolagsstyrelsen och verkställande direktören för att behålla balansen i bolagsstyrningssystemet.

Aktiebolagslagen utgår från att styrelsen utser verkställande direktör. Det är dock möjligt för bolagets ägare att för enskilda tillfällen ge ägardirektiv till styrelsen om hur valet av verkställande direktör skall ske (se NJA 1960 s. 698). Om ägaren lämnar ett sådant direktiv skall det följas av styrelsen med de inskränkningar som följer av 8 kap. 34 § 2 st. aktiebolagslagen (se föregående sida).

Revisorer och lekmannarevisorer

Revisorer och lekmannarevisorer har viktiga funktioner i bolagsstyrningssystemet när det gäller utvärdering, kontroll och uppföljning. Ansvarsfördelningen mellan revisorer och lekmannarevisorer styrs av lag, bolagsordning och god revisors- och revisionsgod sed respektive god sed för lekmannarevisorer. För lekmannarevisorer i kommun- eller landstingsägda bolag sammanfaller god sed för lekmannarevisorer sannolikt i allt

väsentligt med god revisionssed i kommunal verksamhet. I praktiken bör revisorer och lekmannarevisorer, där så är möjligt, samordna sitt arbete. Bolagsstämman kan ge revisorerna och lekmannarevisorerna särskilda uppgifter. Sådana uppgifter skall genomföras om det inte strider mot lag, bolagsordning eller god revisors- eller revisionssed respektive god sed för lekmannarevisorer.

Information om bolagsstyrning

Informationskraven i god sed har samlats till ett avsnitt. Informationskraven är inte särskilt mycket mer omfattande än den information som flertalet kommun- och landstingsägda bolag redan lämnar i årsredovisningen.