



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan  
Företagsekonomiska Institutionen

FEKH69  
*Examensarbete i Redovisning  
på Kandidatnivå*

HT 2012

# **Bolagsstyrelsens sociala ansvar**

*- tar etiken vid där reglerna tar slut?*

## **Författare:**

Julia Bussenius 861011-3303

Linnea Gustavsson 870916-2948

Emma Sandin 901219-4925

## **Handledare:**

Rolf G. Larsson

## SAMMANFATTNING

- Examensarbetets titel:** Bolagsstyrelsens sociala ansvar - tar etiken vid där reglerna tar slut?
- Seminariedatum:** 2013-01-18
- Ämne/kurs:** FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 hp
- Författare:** Julia Bussenius, Linnea Gustavsson, Emma Sandin
- Handledare:** Rolf G. Larsson
- Fem nyckelord:** CSR, bolagsstyrelse, etik, styrelseansvar, god samhällsmedborgare.
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva bolagsstyrelseledamöters uppfattning om sitt ansvar för att därefter analysera om detta även innefattar ett socialt ansvar och varför det i sådana fall innefattas.
- Metod:** Kvalitativ metod med induktiv ansats. Vi har samlat in vår empiri genom fem semistrukturerade intervjuer och därpå låtit vår teori växa fram från det insamlade materialet.
- Teoretiska perspektiv:** Studiens teoretiska ramverk består av CSR-teori med fokus på Archie B. Carrolls ansvarspyramid, styrelsens juridiska ansvar, svensk kod för bolagsstyrning, utveckling av styrelsens ansvar samt intressentteorin.
- Empiri:** Fem semistrukturerade intervjuer med: tre erfarna styrelseledamöter i blandade branscher, en advokat som även agerar styrelseledamot och en revisor.
- Resultat:** Studien visar på att styrelseledamöter är väl medvetna om sitt ekonomiska och juridiska ansvar. Våra respondenter anser att deras viktigaste ansvar är att vårda och utveckla företaget och ägarna framhålls som de viktigaste intressenterna. Gällande det ansvar som går utöver det legala och det ekonomiska, det vill säga det etiska ansvaret, kan vi se att CSR inte är en enskild punkt på styrelseagendan. Etik är dock något som styrelserna i viss mån tar hänsyn till när de fattar beslut och då kan även andra intressenter påverka som media, kunder och miljön. Vår studie visar vidare på lyckta dörrar till styrelserummen och företagsskandaler under de senaste årtiondena har lett till att intressenter som media, samhälle och kunder ställer krav på transparens. Denna insyn i styrelsearbetet har lett till att Carrolls ansvarsnivåer uppfylls i större utsträckning.

## ABSTRACT

- Title:** Corporate Social Responsibility of the Board of Directors - Does Ethics Apply Where the Rules Lack?
- Seminar date:** 2013-01-18
- Course:** FEKH69, Degree Project in Financial and Management Accounting Undergraduate level, 15 ECTS-credits
- Authors:** Julia Bussenius, Linnea Gustavsson, Emma Sandin
- Advisor:** Rolf G. Larsson
- Key words:** CSR, corporate board of directors, ethics, responsibilities of the board, corporate citizenship
- Purpose:** The purpose of this thesis is to describe the corporate board of directors' view upon its responsibilities and after that analyze if it also involves a corporate social responsibility and why it does.
- Methodology:** Qualitative research with an inductive approach. We have gathered our empirical data through five semi-structured interviews, and then we let our choice of theories form based on our empirical research.
- Theoretical perspectives:** The theoretical framework of this thesis consists of theories about corporate social responsibility, with a focus on Archie B. Carroll's pyramid of corporate social responsibility, the legal obligations of the corporate board of directors, the Swedish Code for Corporate Governance (Koden), the development of the responsibilities of the corporate board of directors and stakeholder theory.
- Empirical foundation:** Five semi-structured interviews with three experienced board members, one lawyer whom also is a member of several boards and one public accountant.
- Conclusions:** Our research indicates that members of the board of directors are well aware of their economic and legal responsibilities. Our respondents consider their greatest responsibility to govern and develop the company, and the owners are considered the most important stakeholders. When it comes the responsibilities beyond the legal and economic responsibilities, CSR is not a separate topic on the corporate board meeting agenda. However, ethics is a matter that the board of directors takes in consideration to some extent in decision-making. In these processes, other stakeholder such as media, customers and the natural environment are taken in consideration. Our research shows that during the past decades of boards operating behind closed doors, while corporate scandals occurred frequently, stakeholders such as media, society, and customers begun to demand transparency. This insight in the work of the board of directors has lead to Carroll's levels of responsibilities are being fulfilled in greater extent.

## FÖRORD

Vi vill tacka vår handledare Rolf Larsson som gett feedback under resans gång och hjälpt oss att syna vår uppsats från andra vinklar. Vi vill även rikta ett stort tack till våra respondenter: Margareta Dahl, Axel Larsson, Mats Nilstoft, Göran Sjöholm och Hans Svedberg som har varit engagerade och uppmuntrande i vårt arbete.

## INNEHÅLL

---

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte och problemformulering .....	3
1.4 Uppsatsens disposition .....	4
2. Metod .....	5
2.1 Val av metod .....	5
2.2 Intervjuer .....	5
2.2.1 Urval av respondenter.....	6
2.4 Val av teorier .....	9
2.5 Metodreflektion.....	10
3. Teori.....	12
3.1 Framväxten av CSR.....	12
3.2 Tidigare studier om CSR och styrelsearbete .....	13
3.3 Fyra ansvarsnivåer av CSR enligt Carroll .....	14
3.4 Kritik mot CSR.....	16
3.5 Styrelsens juridiska ansvar .....	17
3.5.1 Ansvarsfrihet och ansvarsförsäkring .....	19
3.6 Utvecklingen av styrelsens ansvar.....	20
3.7 Svensk kod för bolagsstyrning (Koden).....	21
3.8 Intressentmodellen.....	23
4. Empiri.....	26
4.1 Göran Sjöholm .....	26
4.2 Margareta Dahl.....	29
4.3 Hans Svedberg.....	32
4.4 Axel Larsson.....	34
4.5 Mats Nilstoft.....	37
5. Analys.....	42
5.1 Ekonomiskt ansvar .....	42
5.2 Legalt ansvar .....	44
5.3 Etiskt ansvar .....	48
5.4 Samhällsansvar .....	50
5.5 Vad är det som påverkar hur långt styrelsens ansvar sträcker sig? .....	51
6. Slutdiskussion.....	56
6.1 Slutsats .....	56
6.2 Förslag till vidare studier.....	59
Källförteckning.....	60
Bilagor.....	63
Bilaga 1. Intervjuunderlag, styrelseledamöter.....	63
Bilaga 2. Intervjuunderlag, revisor.....	64

## 1. INLEDNING

---

*Första kapitlet presenterar de drivande krafter som studien bygger på. Inledningsvis beskrivs bakgrunden till ämnet som sedan övergår i en problemdiskussion. Problemdiskussionen resulterar sedan i uppsatsens syfte och problemformulering.*

### 1.1 BAKGRUND

---

*“Etik sprider panik i styrelser”*

Citatet ovan (Dagens Industri, 2012-10-17) är bara en av många rubriker om styrelsens ansvar som under senaste tiden figurerat i media. Styrelser i krisdrabbade bolag blir utpekade som syndabockar när företagsskandaler uppdagas. Ofta pekar styrelsen tillbaka på VD, revisorn, på den gamla styrelsen eller skyller på varandra inom styrelsen. Styrelsens roll och ansvar diskuteras allt mer. I skandaler som Telias mutaffär, Panaxias bedrägerier och det oetiska agerandet på Parken Zoo i Eskilstuna där djur avlivades för att ge plats åt nya, betonas det vilket stort ansvar som styrelsen besitter. Samtidigt som kraven på styrelsen ökar har allt fler bolag och ägare insett värdet i professionellt styrelsearbete (Vestmanlands läns tidning, 2012-10-15). Förr ansågs styrelsearbete som ett hedersuppdrag och något som såg fint ut på pappret (Styrelseakademien, 2012). Nu krävs det mer av styrelseledamöter, de ska ha en djupare kunskap i företaget än förut. Utöver det ska de gärna besitta andra egenskaper såsom exempelvis en stark integritet för att stå upp för sig själva och för minoritetsägare, vara affärsorienterade och kunna fatta tuffa beslut. Beslut innebär alltid risker och det är lätt att vara efterklok, men det är svårt att sia i förväg om ett beslut är “rätt” eller “fel”. Karin Mattsson Weijber, ordförande för Riksidrottsförbundet, säger i Dagens Industri (2012-11-01):

*"Det etiska ledarskapet bygger på långsiktighet och förtroende. Samtidigt läser vi allt oftare om hur snabbt chefer kan förlora ansiktet och bli avsatta, det finns väldigt lite utrymme för misstag. Det goda ledarskapet får inte reduceras till rädsla för att göra fel."*

Som styrelseledamot idag krävs det en medvetenhet om vilket ansvar positionen innebär och om att det finns en personlig skadeståndsskyldighet, trots att det är någon annan i styrelsen som har gjort fel. Styrelseledamöterna är således solidariskt ansvariga om någon ledamot anses bryta mot lagen och blir skadeståndsskyldig. Ledamoten kan inte i efterhand påstå att han eller hon inte var tillräckligt påläst för att veta vad som beslutades i styrelsen.

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

---

I Dagens Nyheter (2012-10-17) kunde vi läsa rubriken ”Etik sprider panik i styrelser” där Hans de Geer, hållbarhetsexpert och tidigare professor i företagsetik vid Handelshögskolan i Stockholm, ansåg att valberedningarna måste börja fundera på hur lämpad styrelsen är att hantera etiska och sociala frågor. Han syftade då till den senaste tidens företagsskandaler där etiken har brustit; *”Som en övergångslösning kanske man ska peta in en och annan CSR-person i styrelserna”*, säger han i intervjun, vilket även finansmarknadsminister Peter Norman håller med om. De hävdar alltså att expertis behövs i styrelserummet, men är det styrelsens uppgift att sätta upp etiska riktlinjer för företaget eller är deras ansvar att generera vinst till aktieägarna? Vi ställer oss frågan hur långt styrelsens ansvar sträcker sig.

Det finns dock riktlinjer för styrelsen att tillämpa. Den 1 juli 2005 började Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) att gälla för börsnoterade bolag, men även mindre bolag kan använda den för att få vägledning i hur styrelsearbetet ska gå till. Styf (2011) har undersökt hur Koden har påverkat styrelsens interna kontroll och om den har förbättrats sedan dess. I Koden står det att styrelsen ska upprätta etiska riktlinjer för företaget, men inte mer detaljerat än så. Det etiska och sociala ansvaret är något vi ville undersöka närmare. Många företagsekonomiska forskare har skrivit om Corporate Social Responsibility (CSR) och har även undersökt hur styrelsens sammansättning påverkar det. Rose (2007) och Sonnenfeld (2002) kom i sin forskning fram till att en kompetent styrelse inte satsar på CSR utan fokuserar på vinstmaximering istället. Det har även gjorts andra studier som visar det motsatta, att ju närmare styrelsen arbetar för ägarnas intressen, desto mer arbetar de med CSR (Hung, 2011). Även studier inom handelsrätt tar fokus på styrelsens ansvar, men då utifrån ett mer juridiskt perspektiv.

Styrelsens ansvar är ett omfattande begrepp som delvis regleras i svensk lag. Ansvaret utöver det, med hänsyn till etik, moral och samhället blir genast en gråzon. Medierna granskar varje snedsteg företagen tar, vilket gör att förtroendet för bolagsstyrelser påverkas. Många företag verkar inse detta, men vi vill veta vad styrelsen själva anser går under deras ansvar. Det är inte en specifik bransch eller företag som vi är intresserade av, utan styrelsen som ett fenomen.

Vi ämnar analysera bolagsstyrelsen genom att granska vad lagar och regler säger, men framför allt vilket ansvar som styrelseledamöterna själva anser sig ha och hur mycket etiskt

och socialt ansvar som egentligen diskuteras i styrelserummen. Hur vi har gått tillväga kommer beskrivas mer ingående i kapitel två.

### 1.3 SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING

---

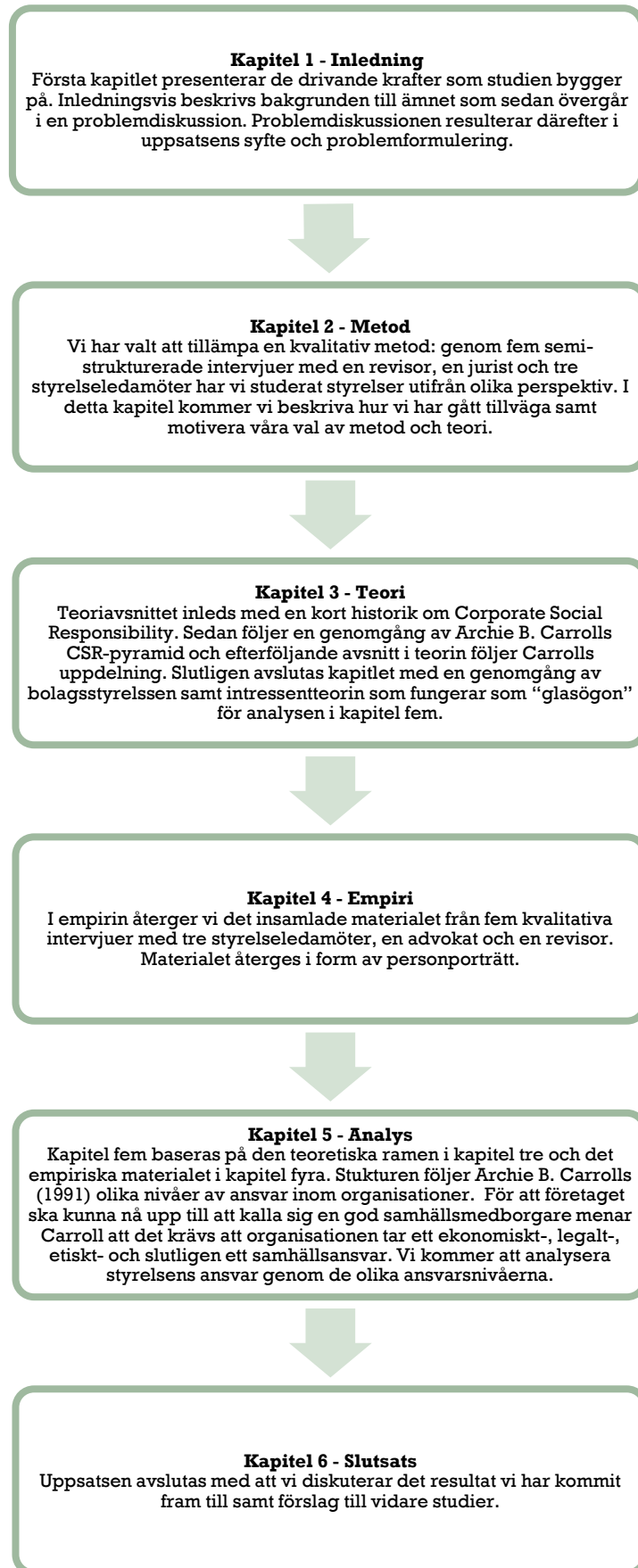
Syftet med denna uppsats är att beskriva styrelseledamöters uppfattning om sitt ansvar för att därefter analysera om detta även innefattar ett socialt ansvar och varför det i sådana fall innefattas. Målet är att se hur styrelsemedlemmar själva upplever sitt sociala ansvar, om det ingår i styrelsearbetet och i sådana fall varför. För att besvara studiens syfte använder vi följande frågeställningar:

- Vilken uppfattning har styrelseledamöter om ansvaret de besitter och hur långt anser de att ansvaret sträcker sig?
- Vad är det som påverkar hur långt styrelsens ansvar sträcker sig?



## 1.4 UPPSATSENS DISPOSITION

---



## 2. METOD

---

*Vi har valt att tillämpa en kvalitativ metod: genom fem semi-strukturerade intervjuer med tre styrelseledamöter, en jurist och en revisor har vi studerat styrelser utifrån olika perspektiv. I detta kapitel kommer vi beskriva hur vi har gått tillväga samt motivera våra val av metod och teori.*

### 2.1 VAL AV METOD

---

I denna uppsats har vi valt att använda oss av kvalitativ metod vilket innebär att fokus läggs på ord snarare än kvantifiering vid insamlingen av data och analysen av empiri (Bryman & Bell, 2005, s. 297-298). Vår uppsats syftar till att ta reda på styrelseledamöters uppfattning om vilket ansvar de har och framförallt om det finns ett ansvar utöver det ansvar som är lagstadgat. Tyngden i uppsatsen ligger därmed på en förståelse av verkligheten utifrån respondenternas tolkning av denna varpå den kvalitativa forskningsmetoden är att föredra. Vi kom fram till detta beslut då vi insåg att en kvantitativ studie skulle innebära en risk för tillrättalagda svar och svårigheter att få respondenterna att utveckla och uttrycka sina uppfattningar. Metoden som vi valt har gett oss möjligheten att få ta del av respondenternas spontana tankar och även få dem att utveckla dessa med hänsyn till deras svar. Den kvalitativa forskningsmetoden är mindre regelstyrd än den kvantitativa metoden varpå den inte innefattar något bestämt arbetssätt (Bryman & Bell, 2005, s. 297). Detta har vi ansett är av stor vikt då uppsatsen har vuxit fram och vid uppstarten visste vi inte vad studien slutligen skulle mynna ut i, vilket har krävt en viss flexibilitet. Genom vårt val av kvalitativ metod har vi i huvudsak tolkat sambandet mellan teori och empiri induktivt. Då vi i det inledande stadiet av denna uppsats inte kunde utröna vad vårt arbete skulle leda till utvecklades teorin främst genom det insamlade materialet. I avsnitt 2.3 nedan följer en genomgång av hur vi har gått tillväga vid val av teori.

### 2.2 INTERVJUER

---

För att få fram det som våra respondenter ansåg vara viktigt och av speciellt intresse valde vi att göra fem flexibla semi-strukturerade intervjuer i 50 till 100 minuter (Bryman & Bell, 2005, s. 363). Under samtliga intervjuer har vi utgått från en lista med frågor (bilaga 1), vilken har använts som en intervjuguide för att de teman som vi velat beröra skulle tas upp. Vi har medvetet valt att inte strikt följa intervjuguiden samt att lämna utrymme för frågor som

ansetts vara av vikt med hänsyn till respondentens svar. Med beaktning till detta har vi aktivt arbetat med uppföljningsfrågor i syfte att få respondenterna att utveckla sina svar och exemplifiera (Bryman & Bell, 2005, s. 371). Frågorna i intervjuguiden har i viss mån skiljt sig åt beroende på respondent eftersom deras roller skiljer sig åt. Vi har dock varit noggranna med att behålla ett gemensamt tema i samtliga intervjuer för att göra dem jämförbara. Det bör tilläggas att ingen av våra intervjuobjekt varit medvetna om uppsatsen syfte eller inriktning mot CSR varken vid förmedlande av kontakter eller vid tidpunkten för intervjun. Vårt syfte med att utebli med denna information var att få så spontana och oförberedda svar som möjligt samt att inte urvalet av respondenter skulle påverkas. Den information som respondenterna fått före intervjutillfället har varit att vi skriver en uppsats om styrelsearbete och att vi vänder oss till erfarna styrelsemedlemmar.

---

### 2.2.1 URVAL AV RESPONDENTER

---

Vid urvalet av respondenter valde vi att göra en typ av bekvämlighetsurval som kallas för snöbollsurval (Bryman & Bell, 2005, s. 126). Detta innebär att vi initialt tagit kontakt med personer som var relevanta för vår undersökning varpå vi genom dessa fått kontakt med ytterligare respondenter. Då vi ämnade komma i kontakt med erfarna styrelseledamöter ansåg vi att det säkraste sättet var att gå genom de som själva tillhörde denna grupp då det ofta finns ett stort kontaktnät dem emellan. *“Tillgång till eliten är något som man bäst och säkrast får från andra medlemmar av eliten”* (Bryman & Bell, 2005, s. 379). Eftersom de erfarna ledamöterna ofta sitter i en mängd olika styrelser har vi valt att inte inrikta oss mot en viss bransch eller företag utan styrelseledamöten i sig. Rent praktiskt gick urvalet och vårt resonemang kring detta till på följande vis. När vi kommit fram till ett ämne som vi alla kände ett intresse för tog vi kontakt med en revisor, Margareta Dahl på Revisionsbyrån, som vi diskuterade ämnet med. Hon tipsade oss om en organisation som heter Styrelseakademien samt en advokat, Hans Svedberg, som arbetar aktivt med styrelseuppdrag dels genom egna uppdrag men också som rådgivare. För att få en revisors perspektiv på styrelsens ansvar och se vad revisorn granskar vid en förvaltningsrevision bokade vi en intervju med Margareta. Vi bokade en intervju med Hans Svedberg dels för ett få ta del av hans juridiska expertis men också för att intervjua honom i rollen som styrelseledamot. För att komma i kontakt med fler styrelseledamöter kontaktade vi en verksamhetsledare på Styrelseakademien som är en icke-kommersiell organisation, inriktad mot styrelsefrågor i svenska bolag och organisationer (Styrelseakademien, 2012, s. 5). Akademien har till uppdrag att verka för professionalisering

av styrelsearbete för en stärkt resultatförmåga och värdeutveckling i svenskt näringsliv (Styrelseakademien, 2012, s. 5).

För att besvara vår frågeställning och vårt syfte på bästa sätt ansåg vi att vi skulle få optimalt utfall genom att intervjua erfarna styrelseledamöter, det vill säga ledamöter som har varit aktiva i ett flertal uppdrag under en längre tid. Vi var inte intresserade av vilken bransch som respondenterna arbetade i utan det var deras erfarenhet i rollen som styrelseledamot vi ville veta mer om. Då delar av styrelsens ansvar kan vara något komplicerat för en oerfaren ledamot ansåg vi att det främst var erfarna styrelseledamöter som skulle kunna ha någon uppfattning om sitt ansvar utöver det legala ansvaret. Genom Styrelseakademien kom vi i kontakt med Göran Sjöholm som är en rutinerad styrelseledamot som även varit delaktig i uppstartandet av Styrelseakademien. För att få en uppfattning om vad en person med Görans expertis har för syn på det sociala ansvaret i en styrelse bokade vi in en intervju med honom. För att generera ytterligare empiri från styrelseledamöter bokade vi även intervjuer med Mats Nilstoft och Axel Larsson som båda är erfarna styrelseledamöter. Vi kom i kontakt med dem efter tips från Göran Sjöholm. Samtliga respondenter som vi tillfrågat har tackat ja till en intervju vid första kontakten. Kön fördelningen bland våra respondenter är fullt ut slumpmässig som ett resultat av vår urvalsprocess.

#### *Göran Sjöholm*

Som tidigare nämnts kom vi i kontakt med Göran genom Styrelseakademien som tipsade oss om Göran som var positiv till ett möte när vi kontaktade honom. Vi träffade honom på Agora på Ideon, den 16 november 2012, där han tidigare suttit som styrelseordförande. Vi hade planerat att hålla cirka en timmes intervju. Efter en timme hade Göran fortfarande mycket att prata om och intervjun blev tillslut en timme och 45 minuter. Efter intervjun fick vi diverse skrivet material i form av: Svensk kod för bolagsstyrning, Styrelseakademiens bok "Vägledning till god styrelsesed" och utbildningsmaterial från Görans egna företag Direndi AB. Intervjun spelades in och Göran gav oss tillåtelse att nämna honom vid namn i uppsatsen. När vi hade sammanställt intervjun gav vi materialet till Göran som var imponerad över vad vi hade skrivit och gav oss ett par synpunkter, som vi tagit hänsyn till.

#### *Hans Svedberg*

Det var revisorn Margareta Dahl som tipsade oss om att prata med Hans Svedberg, advokat på MAQs advokatbyrå i Malmö, som arbetar en tredjedel av sin arbetstid med styrelseuppdrag. Vi tog kontakt med honom och han var positivt inställd till att ställa upp på en intervju. Vi

träffade Hans på hans kontor i Malmö den 19 november 2012 där vi höll en intervju som tog cirka 50 minuter och som spelades in. Efter att Hans läst det personporträtt som vi sammanställt efter intervjun gav han sitt medgivande till att vi använde hans rätta namn i uppsatsen.

#### *Margareta Dahl*

Margareta Dahl är auktoriserad revisor och partner på Revisionsbyrån i Malmö där vi träffade henne för en intervju den 22 november 2012. Margareta var den person som vi kom i kontakt med först i samband med att hon höll en föreläsning i ett annat sammanhang. Hon var positiv till att ställa upp på intervju och tipsade oss om att ta kontakt med Hans Svedberg. Intervjun med Margareta spelades in och tog cirka 45 minuter. Hon uttryckte vid intervjutillfället att hon ville vara anonym, därav är Margareta Dahl och de företagsnamn som florerar kring henne fiktiva namn. Efter att vi hade sammanställt intervjun fick hon läsa genom materialet och var nöjd med vad vi hade skrivit.

#### *Axel Larsson*

Göran Sjöholm tipsade oss om Axel Larsson som hade gått en kurs på Styrelseakademien tidigare under hösten. Han sitter såväl i familjeföretagets styrelser som i Kemibolagets dotterbolags styrelser. Vi tog kontakt med Axel som gärna ställde upp på en intervju. Intervjun hölls på Kemibolagets huvudkontor den 28 november 2012, så vi tog bilen och kartboken med oss för att köra dit. Vi var ute i god tid innan och kom 35 minuter före avtalad tid, men Axel tog vänligt emot oss tidigare än planerat. Mötet tog strax över en timme och han kändes väldigt engagerad och ville gärna svara på våra frågor och vi spelade även in intervjun. När Axel läst igenom porträttet som vi framställt efter intervjun bad han att få vara anonym samt att vi bytte namn på företagen. Därav är Axel Larsson och de företagsnamn som förekommer kring hans empiri fiktiva namn.

#### *Mats Nilstoft*

Göran Sjöholm tipsade även oss om att ta kontakt med Mats Nilstoft då han är verksam som både ägare och styrelseledamot. Vi tog kontakt med honom och han var positivt inställd till att ställa upp på en intervju. Mats skulle vara i Kanada närmaste veckan men bokade in oss så fort han kom hem och intervjun hölls på Mats kontor i Malmö, den 30 november 2012. Intervjun spelades in och tog en timme, han var väldigt engagerad och angelägen att berätta om sina erfarenheter. Vid intervjutillfället nämnde Mats att han önskade vara anonym men efter att ha läst porträttet som vi sammanställt ville han att vi skulle använda hans rätta namn.

## 2.4 VAL AV TEORIER

---

Genom vår induktiva ansats valde vi våra teorier utifrån vår empiriska datainsamling och lät således teorin födas ur empirin (Bryman & Bell, 2005, s. 302). Vid uppstarten av studiens process läste vi in oss på ett stort antal teorier som kunde tänkas bli tillämpliga, för att sedan sortera ut dem allteftersom empirin växte fram. Vi har använt oss av följande databaser och sökmotorer: Lovisa, Summon (Lunds Universitets biblioteks samlade resurser), FAR Komplet, Retriever research, Artikelsök, Google Scholar, Academic Search Complete, Nationalencyklopedin och Lunds Universitets Publikationer (LUP) för att söka källor. Under intervjuprocessens gång adderade vi de teorier som vi upplevde skulle kunna besvara och förklara vår empiri. Utifrån detta växte teorin till två delar som kan ses som en oberoende och en beroende variabel. Den beroende variabeln utgör faktainsamling och teorier kring CSR, samt faktainsamling om styrelsearbetets utveckling genom historien och en genomgång av lagtext, regler och normer för bolagsstyrelser. Denna del kan beskrivas som företeelsen. Den andra delen av teorin är själva förklaringen av företeelsen och kan beskrivas som de glasögon vi använder i analysen för att förklara resultatet.

För att skapa en förståelse för det som skulle studeras valde vi att ge utrymme för att definiera och utreda begreppet CSR och dess framväxt samt bolagsstyrelsens funktion ur ett juridiskt och historiskt perspektiv i vårt teoriavsnitt. Genom vår undersökning av olika teorier läste vi flertalet böcker och artiklar om CSR. Eftersom vi ska utreda CSR:s utrymme i bolagsstyrelsen och vilket ansvar styrelsen har utöver det juridiska och ekonomiska, valde vi Archie B. Carrolls (1991) modell för företagets olika ansvarsnivåer; ekonomiskt ansvar, legalt ansvar, etiskt ansvar och filantropiskt ansvar. Vid tidigare studier av CSR har vi kommit i kontakt med Carrolls modell och genom efterforskningar i tidigare uppsatser, Summon och litteratur har vi sett att Carroll är en välciterad forskare på området CSR. 1998 kom han med en artikel om den goda samhällsmedborgaren, i *Business and Society Review*, som är en utveckling av hans tidigare teori och som vi även den valt att använda i vår studie. Såväl denna artikel som den från 1991 samt ett antal ytterligare artiklar från 1979-2011 har citerats otaliga gånger enligt Google Scholar (Google Scholar, Archie B. Carroll). Carrolls teori om CSR passade vårt syfte bra eftersom den beskriver företagets ansvar på olika nivåer, därför valde vi just den framför andra CSR-teorier. Som motpol till att CSR ska vara en del av organisationen tittade vi på kritik mot CSR i organisationer och då framförallt med hänvisning till Milton Friedman

(1970). I boken *Värdeskapande CSR: Hur företag tar socialt ansvar* av Borglund et. al från 2009 fann vi att Friedmans teori fortfarande är aktuell.

Eftersom det finns lagstiftning kring ansvaret för en bolagsstyrelse har vi valt att redogöra för denna för att så småningom kunna utröna vad som faller utanför lagen. De regelverk som omger styrelsens ansvar är främst Aktiebolagslagen (ABL) men även Kodexen som vi valt att redogöra för utförligare. Vi kompletterade detta med ett historiskt perspektiv på styrelsens ansvarsområden för att få ytterligare en dimension i vår teori.

Genom att försöka tillämpa ett antal företagsekonomiska teorier; "glasögon", på vår empiri visade det sig till slut vara intressentmodellen som bäst kunde förklara denna. Innan valet föll på den teorin diskuterade vi bland annat Agent- och Principalteorin samt Contingency Theory. Vi ansåg dock inte att någon av dessa teorier kunde förklara utfallet av våra intervjuer på ett tillfredsställande sätt. En av de forskare som ansetts sätta intressentmodellen på kartan är Edward R. Freeman som uppmärksammade stakeholder theory i sin bok *Strategic Management: A Stakeholder Approach* från 1984 och han anses av många vara en av grundarna till teorin. Då vi själva träffat på Freemans teori vid tidigare studier i företagsekonomi hade vi erfarenhet av att den har ett nära samband med CSR-teori. Vi har även läst uppsatser och litteratur från senare år som tillämpat intressentmodellen i Freemans tappning som en del av den teoretiska referensramen. Därpå föll valet naturligt på Freemans teori. Från 1984 då Freeman gav ut sin bok uttrycker han i en föreläsning från 2009 vid Darden Business School, University of Virginia, att han har sett en utveckling av intressentmodellen vilket visar att modellen fortfarande idag är aktuell och uppdaterad. Vi har även vänt oss till följande författare för att få fler perspektiv på intressentmodellen: Jensen (2000), Jensen (2002), Borglund, De Geer & Hallvarsson (2009) och Brytting (2005).

## 2.5 METODREFLEKTION

---

I kvantitativ forskning utgör reliabilitet och validitet viktiga kriterier för att styrka studiens resultat (Bryman & Bell, 2005, s. 304). Vid användning av dessa begrepp i kvalitativ forskning läggs mindre vikt vid mätning av resultat. *Reliabilitet* innefattar i vilken utsträckning en undersökning kan upprepas. Detta är näst intill omöjligt i kvalitativ forskning då sociala miljöer ständigt förändras (Bryman & Bell, 2005, s. 306). Därmed finns vår studies styrka i dess validitet. *Intern validitet* innebär att det finns överensstämmelse mellan observationer och teoretiska idéer. För att skapa intern validitet i vår studie har vi använt oss

av respondentvalidering. Det innebär att vi har delgivit intervjusammanställningarna till respondenterna för att de ska få möjlighet att se så vi inte har missuppfattat något under intervjuerna. Genom att göra detta har vi fått bekräftat att den information som vi i vår uppsats förmedlar är riktig och överensstämmande med respondenternas uppfattning vilket ger legitimitet åt vår empiriska data och våra teoretiska idéer. *Extern validitet*, även benämnt generaliserbarhet, innebär i vilken utsträckning resultatet kan generaliseras till andra kontexter (Bryman & Bell, 2005, s. 306). Då vi har genomfört en kvalitativ studie där vi intervjuat ett fåtal personer som inte valts ut på slumpmässiga grunder hade vi inte möjlighet att generalisera resultatet till en population. Vår studie är således inte gällande för alla styrelseledamöter överallt (Bryman & Bell, 2005, s. 320). Istället syftar vår studie till att generaliseras till teori. Detta innebär att studiens generaliserbarhet finns i den teoretiska tillämpningen och de slutsatser som vi kunnat utröna genom vår kvalitativa data. För att uppnå generaliserbarhet av populationen bör studien istället vara av kvantitativ natur och respondenterna vara slumpmässigt utvalda inom hela populationen (Bryman & Bell, 2005, s. 100). Eftersom ett examensarbete på kandidatnivå har en snäv tidsram valde vi att begränsa vårt urval av respondenter som beskrivits ovan. I en studie av större omfattning hade det funnits möjlighet att vända sig till fler respondenter för att få en djupare förståelse. Det hade också gett oss möjlighet att inkludera perspektiv från exempelvis någon arbetstagarrepresentant eller VD.



### 3. TEORI

---

*Teoriavsnittet inleds med en kort historik om Corporate Social Responsibility (CSR) och en översiktlig redogörelse av tidigare forskning kring CSR och styrelsearbete. Sedan följer en genomgång av Archie B. Carrolls CSR-pyramid och efterföljande avsnitt i teorin följer Carrolls uppdelning. Slutligen avslutas kapitlet med en genomgång av bolagsstyrelsen samt intressentteorin som fungerar som "glasögon" för analysen i kapitel fem.*

#### 3.1 FRAMVÄXTEN AV CSR

---

CSR står för Corporate Social Responsibility som på svenska kan uttryckas som ansvarsfullt företagande eller företags sociala ansvar (Borglund et al, 2009, s. 51). Företags ansvarstagande började utvecklas i USA under 1950-talet, och redan på 1940-talet talade *Fortune Magazine* om ansvarsfulla företagsledare (Carroll, 1999). Begreppet CSR växte sig stort i Sverige runt millennieskiftet som en slags motrörelse mot den växande globaliseringen (Borglund et al, 2009, s. 51). Det handlade om att få företagen att ta ett socialt ansvar såsom förbättrade arbetsvillkor, säkrare produkter, sänkta utsläpp och ökad jämställdhet (Borglund et. al., 2009, s. 51). Det sociala ansvaret handlar om ett ansvarstagande för intressentgrupperna som överstiger de minimikraven som finns i lagstiftade. Finlands regering fattade nyligen ett principbeslut om CSR (Statsrådets principbeslut om samhällsansvar, 2012) och uttrycker socialt ansvar på följande vis:

*“Ansvarskännande organisationer ska identifiera de intressentgrupper som är av väsentlig betydelse för deras verksamhet och föra en dialog med dem för att lösa gemensamma problem.”*

Borglund et al (2009) framhåller att CSR är något som ska finnas i alla led i företag, som en slags värdegrund som genomsyrar hela organisationen. Det finns många utformade normer som ska definiera CSR och beskriva hur företagen ska styra arbetet kring det. Sedan början av 1990-talet har över 100 olika standarder kring ansvarsfullt företagande skrivits (Borglund et al, 2009, s. 71), där en av de senaste och mest omfattande är ISO 26000 från 2010 och som publicerades med svensk översättning i november 2011 (SIS). Det är en internationell standard som ger organisationer vägledning för hur de ska ta socialt ansvar, men med så många olika anvisningar är det viktigt att företagen själva kan sälla och finna den strategi som passar dem bäst.

### 3.2 TIDIGARE STUDIER OM CSR OCH STYRELSEARBETE

---

Vi har undersökt studier som finns inom områdena "styrelsens ansvar", "styrelsens interna kontroll" samt "styrelsens arbete med CSR" och funnit mycket inspiration och vägledning genom sökandet. Gällande etiken i styrelser visade en studie av Sonnenfeld (2002) att styrelsesammansättningen inte spelade någon avgörande roll när det gäller missvisande redovisning och bedrägerier. Sonnenfeld (2002) studerade stora framgångsrika företag som Disney och General Electrics och även mindre framgångsrika som Enron och Worldcom och fann ingen skillnad på styrelsens kompetens i de olika bolagen. Rose (2007) studie visar på liknande indikationer och han kopplar det till att styrelsen följer aktieägarnas intresse och fokuserar på vinstmaximering. Därför lägger styrelsen inte tid på CSR, även om de har kunskap om CSR och visar att det inte är kompetensen som brister utan fokuset (Rose, 2007). Hung (2011) kommer däremot fram till det motsatta, nämligen att ju mer styrelsen fokuserar på aktieägarvärdet och arbetar för ägarna, desto mer insatta och engagerade är de även inom CSR. Post, Rahman och Rubow (2011) studerade 78 *Fortune 1000*-företag och styrelsens sammansättning kopplat till CSR, mest inriktat på deras miljöarbete. Företag med hög andel externa ledamöter samt kvinnliga ledamöter arbetade mer aktivt med CSR än andra styrelser (Post et al, 2011). Abdallah (1999) kommer fram till samma sak och studerar i sin avhandling 42 företag och fann ett positivt samband mellan en styrelse sammansatt av externa ledamöter och ett lyckat CSR-arbete. Även Angelidis et al (2003) skriver om styrelsens CSR-arbete och deras studie visar på att externa styrelseledamöter är mer intresserade av mjukare värden som socialt ansvarstagande än av ekonomisk vinst i jämförelse med interna styrelseledamöter. Fernandez-Feijoo et al (2012) visar i deras färskaste studie att styrelser med tre eller fler kvinnliga ledamöter arbetar mer med CSR-strategi och är mer öppna med hur de arbetar med CSR än styrelser med färre kvinnor. Styf (2011) har i sin avhandling undersökt Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) som gavs ut 2004 och hur styrelsens ansvar har formulerats i den. Styf (2011) intervjuar 10 styrelseledamöter som satt i börsnoterade företag under 2007-2008 och hur de upplever sitt ansvar över företagets interna kontroll. Studien är generell men visar ändå att styrelsen förlitar sig mycket på ett samarbete med företagsledningen och VD istället för att utöva strikt kontroll och övervakning.

### 3.3 FYRA ANSVARNIVÅER AV CSR ENLIGT CARROLL

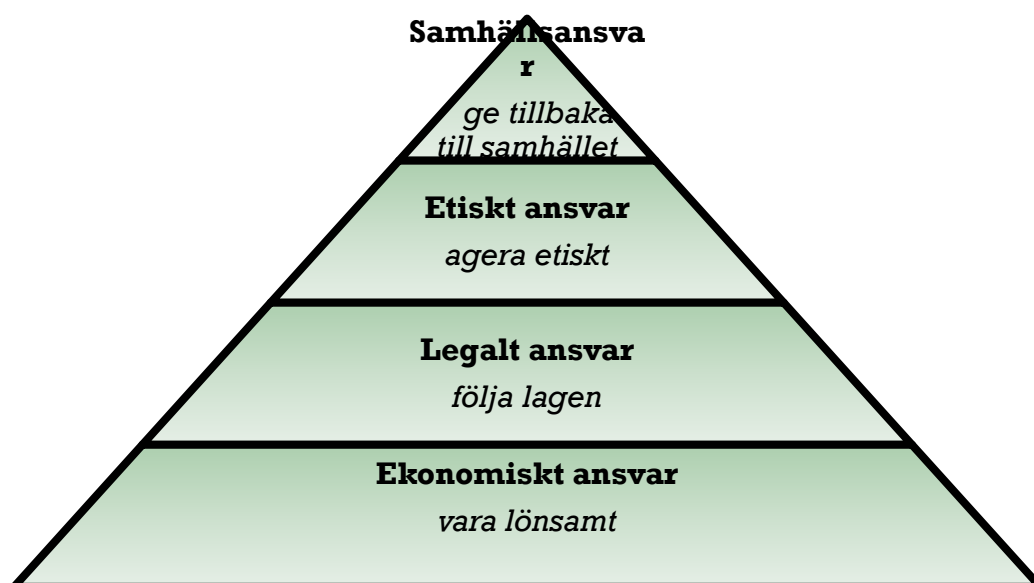
---

Archie B. Carroll är en av de stora forskarna inom CSR. Under 1900-talets sista decennier publicerade han många välciterade artiklar inom området företagsansvar. Carroll (1991) beskriver CSR som en faktor som måste genomsyra företagets struktur i olika ansvarsnivåer. Dessa nivåer benämner han som ekonomiskt, legalt, etiskt och samhällsansvar, och menar att CSR ska vara förankrat i företagets olika ansvarsområden för att vara en legitim del av en organisation. Carroll (1998) menar också att dessa fyra perspektiv kan ses som olika “ansikten” av Corporate Citizenship, alltså en god samhällsmedborgare.

Ett företag måste:

- Vara lönsamt
- Följa lagen
- Agera etiskt
- Ge tillbaka till samhället

Till skillnad från andra forskare menar Carroll att CSR inte bara handlar om välgörande aktiviteter, utan något som innefattar även företagets klassiska ansvar som effektivitet och lönsamhet (Carroll, 1991). Om inte ekonomiska och juridiska aspekterna uppfylls, kommer företaget inte uppnå sin roll som god samhällsmedborgare, även om de uppfyller de högre nivåerna genom etik och samhällsansvar. Carroll (1998) förklarar ansvaret i de olika nivåerna som något som genomförs samtidigt, och inte stegvis



Figur 1. (Inspirerad av Carroll, 1991)

### *Ekonomiskt ansvar - vara lönsamt*

Grundstenen för att vara en god samhällsmedborgare är att företaget uppfyller det ekonomiska ansvaret; detta innefattar att maximera företagets aktieägarvärde, effektivitet och lönsamhet (Carroll, 1991). Detta kan liknas vid Milton Friedmans (1970) åsikt att företagets enda ansvar är att generera lönsamhet. Carroll (1998) menar att för att vara en god samhällsmedborgare är det i första hand ett krav att företaget genererar värde för ägarna. Att företaget är framgångsrikt och lönsamt är relevant för alla intressenter, att ägarna får utdelning på kapital, att personalen får behålla sitt jobb, att leverantörerna kan fortsätta leverera och så vidare. Ekonomiska ansvaret är grunden för CSR-arbetet och uppfylls inte detta kan företaget inte vara en god samhällsmedborgare.

### *Legalt ansvar - följa lagen*

I den andra nivån beskriver Carroll (1991) det juridiska ansvaret; detta innefattar laglydighet och att företag agerar i linje med regler och förväntningar av samhälle och stat. Det legala ansvaret ligger inom det område som hanteras av lagar och regler i form av exempelvis ABL, Kodex och andra lagar och regler som företaget kan komma i kontakt med. Carroll (1998) beskriver lagar som kodifierad etik och menar att lagen och etiken samspelar då nya lagar i grunden utgår från etiska värderingar. Han beskriver det också som av särskild vikt att företaget följer de lagar och regler som gäller relationerna till dess viktigaste intressenter, så som anställda, miljön och konsumenterna. Om företag vill bli ansedda som goda samhällsmedborgare måste de agera laglydigt och uppfylla samhällets förväntningar.

### *Etiskt ansvar - agera etiskt*

Det ekonomiska och det legala ansvaret beskrivs som grundläggande. Utöver dessa menar Carroll (1991) att företag har ett etiskt och ett samhällsansvar. Etiskt ansvar innebär att företaget agerar enligt olika intressenters åsikter om normer, standarder och rekommendationer, samt agerar enligt vad intressenterna anser vara moraliskt korrekt (Carroll, 1991). Om företaget vill anses som den exemplariska samhällsmedborgaren måste det agera enligt etiska normer (Carroll, 1998). Carroll (1991) lyfter fram två perspektiv på etiskt ansvar; det ena är att etiskt ansvar är grunden till legalt ansvar genom att etiska värderingar genom tiderna vuxit fram och blivit lagstiftning, exempelvis miljö rätt, folkrätt och arbetsrätt. Det andra perspektivet är att det etiska ansvaret tar vid där det legala tar slut, och att det behandlar nya värderingar som fortfarande debatteras i samhällsdebatten. Carroll (1998) beskriver det som att lagen inte hinner med samhällsutvecklingen. Därför måste företaget agera enligt etiska aspekter utöver lagen för att tillgodose olika intressenter. Senaste

årtiondenas utveckling av etiskt företagande har lett till att legala och etiska ansvarsnivåerna är i ständigt utbyte med varandra (Carroll, 1991). Utrymmet för det legala ansvaret utökas kontinuerligt av vad som tidigare ansågs som etiska värderingar genom ny lagstiftning, samtidigt som det etiska ansvaret upphöjs till nya nivåer.

#### *Samhällsansvar - ge tillbaka till samhället*

Samhällsansvar beskriver Carroll (1991) som det sista steget för att vara en god samhällsmedborgare. Det syftar till den verksamhet företaget ägnar sig åt utöver den ordinarie verksamheten. Exempel på detta kan vara arbete mot fattigdom, bidrag till forskning och utbildning. Det finns en tydlig distinktion mellan etiskt ansvar och samhällsansvar. Det etiska ansvaret tar sin form i företagets ordinarie verksamhet och att denna utförs enligt intressenternas förväntningar, medan samhällsansvaret innebär att företaget ägnar sig åt aktiviteter för att verka för samhällets bästa (Carroll, 1991). Carroll (1998) menar dock att samhällsansvar inte bara handlar om att göra goda saker, utan att det finns en ekonomisk vinning för företaget att bidra till samhället. Genom att göra det tillgodoses samhället och intressenterna som gagnas genom företagets bidrag. Alla stegen hänger ihop och det är när alla pyramidens steg är uppfyllda som företaget utövar CSR.

### 3.4 KRITIK MOT CSR

---

*“Det enda sociala ansvar ett företag har är att maximera vinsten till sina aktieägare”*

Det var den nobelprisbelönte Milton Friedman som i en berömd debattartikel från 1970 skrev att företag ska fokusera på att maximera sin vinst istället för att arbeta med CSR. Friedman (1970) menar att företagsledningen är ägarnas agent och ska således agera enligt deras önskemål. De ska självklart följa lagar och etiska branschregler, men om de exempelvis minskar föroreningar mer än vad lagen kräver, behåller dyr arbetskraft när det finns billigare och bättre så spenderar de aktieägarnas pengar framför ett allmänt socialt intresse. På så vis uppfattar kritiker det som rent odemokratiskt att företagen skulle agera som politiker och likställer CSR-arbete med att införa en tvångsskatt (Borglund et al., 2009 s. 77). Friedman (1970) anser att CSR är de folkvalda politikernas uppgift och att hela samhället istället tjänar på att företag går med så mycket vinst som möjligt. Då får aktieägare mer pengar att konsumera för, kugghjulen snurrar snabbare och samhällets rikedom blir större.

*“The business of business is business”* (Friedman, 1970)

Dessa tankar är grunden i teorin *Shareholder value*, aktieägarvärde, som ska leda fram så mycket resurser i samhället som möjligt genom att företagsledningen maximerar avkastningen (Borglund et al., 2009, s. 78). Den amerikanske finansprofessorn Michael Jensen (2000) har spunnit vidare på Shareholder Value och ser det som en förklaring till att det gick så bra för amerikanska företag på 1980- och 1990-talet. Han menar att företagsledare endast ska investera pengar i exempelvis arbetsmiljö om det genererar lika mycket vinst eller mer tillbaka (Borglund et al., 2009, s.79). Vinsten maximeras, ägarna får maximalt med avkastning och samhället maximalt tillbaka på det viset.

### 3.5 STYRELSENS JURIDISKA ANSVAR

---

Juridik och etik hänger ihop genom att lagar i grunden är etiska värderingar som har blivit skrivna regler (Crane & Matten, 2010, s. 5). Både etik och lagar handlar om rätt och fel, men det betyder inte att lagarna är heltäckande. Crane och Matten (2010, s. 5-7) beskriver sambandet som två områden som delvis går in i varandra, som att lagarna är som minimistandarder och att etiken sedan tar vid där lagar inte längre ger någon vägledning. Detta påtalar även Carroll (1991) som beskriver det juridiska och etiska ansvaret som något som är i ständig utveckling genom att juridiska ansvaret utökas i takt med att lagar skrivs, och det etiska ansvaret tar nya skepnader allteftersom samhället utvecklas.

Styrelsens huvudsakliga uppgifter beskrivs i ABL 8 kap 4 § där det står skrivet att styrelsen ska svara för företagets organisation och angelägenheter, fortlöpande bedöma företagets ekonomiska situation samt se till att bokföringen, medelförvaltningen och de ekonomiska förhållandena i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. I övrigt har styrelsen rätt att fatta alla beslut som rör bolaget om inte lagen eller bolagsordningen begränsar styrelsens befogenheter. Det juridiska ansvaret som styrelsen har kan delas upp i tre dimensioner (Meyer, 2010, s. 166):

- Ansvar mot företaget och dess ägare.
- Ansvar mot tredje man.
- Ansvar mot myndigheter för att lagar och förordningar efterföljs.

#### *Ansvar mot företaget och dess ägare*

Ansvar mot företaget berör framförallt ett skydd för aktieägarna mot att styrelsen vållar ekonomisk skada i bolaget. Styrelsen utses av aktieägarna och om de försummar sitt ansvar kan de bli skadeståndsskyldiga (Styrelsekollegiet). Styrelsen kan bli skadeståndsskyldig om

den uppsåtliga eller av oaktsamhet missköter bolaget och därmed medför skada vilket regleras i 29 kap i ABL. Detta kan handla om mycket stora belopp, som exempelvis i ett uppmärksammat mål kring Fermenta i slutet av 1980-talet. Styrelseledamoten Refaat El-Sayed dömdes då till ett skadestånd på 270 miljoner kronor utöver ett fängelsestraff på fem år (Styrelsekollegiet). Medlemmar i styrelsen har således ett individuellt ansvar som styrelseledamot men kan även bli dömda till skadestånd med solidariskt betalningsansvar. Eftersom styrelsen ska svara för företagets organisation krävs det att styrelseledamoten aktivt engagerar sig i bolaget och styrelsearbetet. Styrelsebeslut fattas gemensamt, men ledamöterna har ändå ett personligt ansvar för besluten som tas. För att kunna skydda sig mot det personliga ansvaret kan ledamoten antingen reservera sig mot beslutet eller helt sonika lämna styrelsen (Meyer, 2010, s.167). Om ledamoten reserverar sig mot beslutet ska detta antecknas i styrelseprotokollet.

Nykvist (2011) framhåller enligt *Svensk aktiebolagsrätt* av Torsten Sandström (2010, s. 210), att en styrelse kan ha rollen som en syssloman. I Handelsbalken (HB) 18 kap § 1 går det att utläsa att en syssloman är den som åtar sig att ombesörja annans angelägenhet (Nationalencyklopedin, Syssloman). Styrelsens sysslomannaroll medför därmed att styrelsen har lojalitetsplikt gentemot bolaget och ägarna. Denna roll leder till en förtroendeställning som vid missbrukande leder till trolöshet mot huvudman enligt Brottsbalken (BrB) kap 10 § 5. Sysslomannarollen poängteras även i Koden och att styrelsen således är skyldig att ägna uppdraget den tid och omsorg och ha den kunskap som krävs för att på bästa sätt tillvarata företagets och dess ägares intressen (Styf, 2011).

#### *Ansvar mot tredje man*

Tredje man kan exempelvis vara fordringsägare, leverantör, samhället eller andra utöver aktieägarna. Styrelsens ansvar mot tredje man är omfattande och hittas främst i brottsbalken (BrB). De så kallade gäldenärsbrotten är vanligast förekommande (Styrelsekollegiet) och omfattar bland annat oredlighet mot borgenär, vårdslöshet mot borgenär, bedrägeri, svindleri och bokföringsbrott. Dessa brott handlar ofta om att styrelsen missbrukar sin förtroendeställning och därigenom skadar huvudmannen.

#### *Ansvar mot myndigheter att lagar och förordningar efterföljs*

Styrelsen har även ett ansvar att lagar och förordningar efterföljs (Meyer, 2010, s.168). Några exempel på viktiga lagar som måste följas är (Styrelsekollegiet)

- Medbestämmandelagen – även de regler som gäller kollektiv- och tjänsteavtal
- Lagen om anställningsskydd
- Arbetsrättslagstiftning
- Miljölagstiftning – i miljöbalken kan styrelsen dömas till böter eller till och med fängelsestraff om lagarna inte följs.
- Skattelagstiftningen – om företagets skatter och avgifter inte betalas i tid kan styrelseledamöter bli personligt ansvariga.
- Sekretessbestämmelser – om styrelsen läcker information på ett sätt som skadar företaget kan den ställas till ansvar för skadan som man uppkomma.

---

### 3.5.1 ANSVARSFRIHET OCH ANSVARFÖRSÄKRING

---

På bolagsstämman beslutas om styrelsen beviljas ansvarsfrihet eller inte. Det betyder att ägarna godkänner styrelsens förvaltning under året och avstår då från att rikta skadeståndskrav mot den (Styrelsekollegiet). Att styrelsen inte beviljas ansvarsfrihet är alltså en förutsättning för att bolaget ska kunna rikta skadeståndskrav mot styrelsens ledamöter. Om det visar sig i efterhand att bolagsstämman inte haft tillgång till riktiga och fullständiga uppgifter vid beviljandet kan skadeståndstalan ändå väckas inom ett år (Meyer, 2010, s. 167). Företaget kan teckna en ansvarsförsäkring, även kallad styrelseförsäkring, för styrelsens ledamöter och VD. En sådan försäkring skyddar mot de skadeståndskrav som kan väckas, men endast upp till ett visst belopp (Meyer, 2010, s. 169). Detta skyddar tredje man som hålls skadeslösa och skyddar även styrelseledamöter från att gå i personlig konkurs (Meyer, 2010, s. 169). Ansvarsförsäkring tar i sig inte bort styrelsens ansvar på något sätt utan täcker bara helt eller delvis skadeståndsbeloppet. Sådana försäkringar har tidigare mest funnits på stora börsbolag men blir allt vanligare även i mindre bolag (Meyer, 2010, s. 169). Försäkringarna skyddar bolagets intressenter men har även kritiserats för att försäkra företaget mot styrelsens dåliga omdöme (Svenska Dagbladet, 2012-10-28). Det är i grund botten aktieägarna som betalar för försäkringar som täcker styrelsens personliga betalningsansvar, och alltså inte bolagets ansvar. Carl Svenlöv, advokat på Baker & McKenzie advokatbyrå, berättar att antalet skadeståndsmål mot styrelser har ökat rejält senaste åren (Svenska Dagbladet, 2012-11-01). Under 2010 avgjordes lika många mål med bäring på det aktiebolagsrättsliga skadeståndsansvaret i hovrätten som under hela 1900-talet (Svenska Dagbladet, 2012-11-01). Både Mats Qviberg från HQ Bank (Dagens Industri, 2011-02-02) och Panaxias styrelse



(Dagens Industri, 2012-10-10) hade ansvarsförsäkringar, två bolag som varit inblandade i uppmärksammande företagsskandaler de senaste åren.

### 3.6 UTVECKLINGEN AV STYRELSENS ANSVAR

---

År 2003 tillsatte regeringen en förtroendekommission som fick i uppdrag att arbeta fram en svensk kod för bolagsstyrning (Styf, 2011). Incitamenten hade vuxit fram genom nya regler i USA i form av Sarbanes-Oxley Act och andra liknande regler i Europa, men även för att det fanns ett behov att förbättra förtroendet för svenskt näringsliv (Styf, 2011). I USA hade skandaler uppstått på Enron, Worldcom och andra stora bolag och även i Sverige var förtroendet för bolagsstyrelser lågt. I media skrevs det om Skandia, Trustor och Systembolaget för att nämna några och det var ofta styrelserna och revisorerna som pekades ut som syndabockar (SOU 2004:4). Detta var ett problem runt om i Europa och företagen kunde inte längre hålla sina handlingar hemliga allteftersom mediebevakningen blev alltmer omfattande. Samhället började kräva transparens från bolagsstyrelser och fokus på den finansiella rapporteringen blev mindre. Marknaden klarade inte själv av att reglera vad som är god bolagsstyrning (Styf, 2011). EU-kommissionen nämnde i sin rapport till parlamentet 2004 att en förbättrad intern kontroll, speciellt styrelsens kontroll, kan vara en del i att komma tillrätta med förtroendeproblemen (Styf, 2011). Kodgruppen arbetade fram Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) för att förtydliga begreppet god bolagsstyrning och i den beskrivs även styrelsens ansvar (Koden, 2010). Den första versionen av Koden började gälla 1 juli 2005.

Även om det finns fler regler och riktlinjer sedan de stora företagsskandalerna skedde i början av 2000-talet rapporterar media löpande om bristande moral i företagsledningarna med aktuella exempel som HQ Bank, Panaxia och Telia Sonera. Dan Brännström, FAR:s generalsekreterare, svarade finansmarknadsminister Peter Norrman om att revisorerna bör granska mer, bland annat den interna kontrollen i en intervju för tidningen Balans (No 11, 2012)

*“Jag håller med om att det idag är för starkt fokus på den finansiella rapporteringen. Ska företaget bygga förtroende måste rapporteringen bli mer heltäckande och svara på omvärldens frågor, och då är den interna kontrollen och etiska frågor viktiga områden.”*

Som en följd av den utvecklingen har styrelsens roll förändrats till att bli alltmer aktiv i den strategiska planeringen. Traditionellt har styrelsens roll varit att tillsätta en effektiv

verkställande direktör och sedan följa upp och kontrollera dess förvaltning (Styrelseakademin, 2012, s. 10). Detta har successivt förändrats till att styrelsen även aktivt medverkar i utformandet av företagets affärsidé och mål samt beslutar om strategier för att effektivt förverkliga dessa. Samtidigt har tyngdpunkten ofta legat på styrelsens kontrollerande funktion i media de senaste åren vilket har lett till ökade krav på arbetsinsatsen från styrelsernas sida (Styrelseakademin, 2012, s. 10). Kraven gör att större fokus måste läggas på de enskilda styrelseledamöternas kompetens, engagemang och tidsinsats och förmågan att kunna sätta ihop rätt kompetens till rätt bolagsstyrelse. Tiden är förbi, även i mindre och medelstora bolag, då ett styrelseuppdrag sågs som ett hedersuppdrag som inte krävde några större ansträngningar. Idag ses istället styrelsearbetet som ett professionellt uppdrag som kräver ett stort engagemang i bolaget (Styrelseakademin, 2012, s.11).

### 3.7 SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING (KODEN)

---

Styrelsen i svenska börsbolag regleras idag av både skrivna regler och praxis. ABL innehåller de grundläggande reglerna för en svensk styrelse och Koden som arbetades fram av kodgruppen består nu av kompletterande regler som ställer ännu högre krav men som samtidigt gör det möjligt för företagen att avvika från dem.

*“Koden för svensk bolagsstyrning är ett enkelt normsystem, det handlar om gott bordsskick och hanterandet av aktieägarnas insatta kapital.”*

Så beskriver Hans Dalborg, tidigare styrelseordförande i Nordea och nu ordförande för Kollegiet för svensk bolagsstyrning, Koden i Dagens Industri (2012-06-04). Koden är alltså inte tvingande utan är en självreglering för företagen och har som syfte att främja god bolagsstyrning i Sverige. God bolagsstyrning handlar enligt Koden (2010) om att säkerställa att bolag sköts på ett av aktieägarna så effektivt sätt som möjligt. Koden (2010) riktar sig främst mot svenska aktiebolag vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad, och dessa företag skiljer sig mycket åt i storlek, bransch etcetera. Därför är Kodens regler flexibla på så sätt att företagen inte måste följa dem utan det räcker med en förklaring om varför de inte gör det. Det är sedan upp till marknaden att se om reglerna efterföljs eftersom de inte är tvingande. I Koden finns ett avsnitt som heter “styrelsens uppgifter”. Här återfinns information om att styrelsen ska förvalta bolagets angelägenheter i bolagets och samtliga aktieägares intresse. I styrelsens uppgifter ingår bland annat att:

1. fastställa verksamhetsmål och strategi,
2. tillsätta, utvärdera och vid behov entlediga verkställande direktör,
3. se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet,
4. se till att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet,
5. se till att erforderliga *etiska riktlinjer* fastställs för bolagets uppträdande, samt
6. säkerställa att bolagets informationsgivning präglas av öppenhet samt är korrekt, relevant och tillförlitlig.

Här sträcker sig alltså styrelsens uppgifter längre än vad de gör i de tvingande lagarna. Enligt femte punkten (Koden, 2010) är det styrelsens uppgift att se till att etiska riktlinjer fastställs och det är styrelsens uppgift att se till att dessa riktlinjer även följs. I ett annat avsnitt finns regler för den enskilda styrelseledamoten och inleds med;

*“Styrelseledamot ska ägna uppdraget den tid och omsorg och tillägna sig den kunskap som erfordras för att tillvarata bolagets och dess ägares intresse. För att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut ska verkställande direktören förse styrelsen med erforderligt underlag för dess arbete både inför och mellan styrelsens sammanträden”*

Det är alltså VD:n som ska förse styrelseledamöterna med relevant information så att de ska kunna fatta beslut som tar till vara på bolagets och ägares intresse. I beskrivningen av styrelseledamöternas uppdrag finns följande två punkter med i Koden (2010):

- Styrelseledamot ska självständigt bedöma de ärenden styrelsen har att behandla och begära den information som ledamoten anser nödvändig för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut.
- Styrelseledamot ska tillägna sig den kunskap om bolagets verksamhet, organisation, marknader med mera som erfordras för uppdraget.

Vidare återfinns även regler för styrelseordföranden som bland annat har det yttersta ansvaret att se till att styrelsen får den information de behöver samt att styrelsen fortlöpande uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om bolaget (Koden, 2010). Det finns även ett avsnitt som reglerar styrelsens utvärdering av både styrelsearbetet och VD:ns arbete. Utvärderingen ska ske årligen (Koden, 2010). Som tidigare nämnt är Koden inte tvingande, men i 6 kap. 6-9 §§ Årsredovisningslagen (ÅRL) finns krav på bolagen att upprätta en bolagsstyrningsrapport. I

denna rapport ska bolagen redovisa alla avvikelser som de har gjort, skälet till varför samt beskriva den lösningen som de istället valde (Koden, 2010). Koden beskriver inte närmare hur de etiska riktlinjerna ska vara utformade, utan endast att de ska fastställas.

### 3.8 INTRESSENTMODELLEN

---

Idag kopplas intressentmodellen, även kallad *stakeholder theory*, ofta till CSR där den används som en teoretisk tankemodell (Borglund et al, 2009, s. 66). En intressent, på engelska *stakeholder*, definieras av Borglund et al (2009, s. 64-65) som ”någon som påverkas av företagets verksamhet och samtidigt påverkar företaget”. Exempel på intressenter är kunder, anställda, ägare, miljö och samhället. Freeman (2009) framhåller att det är centralt att utvärdera hur företagets process för värdeskapande ser ut för att därefter kunna bestämma vilka intressenter som finns att förhålla sig till, en så kallad intressentanalys.

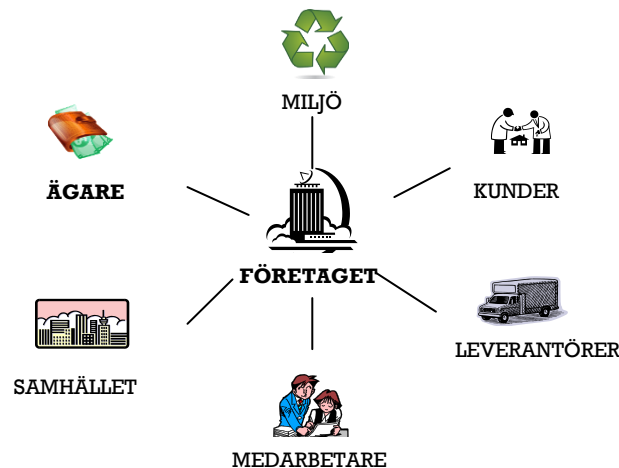
Intressentmodellen innebär enligt Freeman (2009) att intressenter tillsammans får det ekonomiska systemet att gå framåt, vilket de enskilt inte kan lyckas med. Han hävdar att om företagande ska lyckas krävs det att företaget skapar värde för intressenterna och vice versa samt att det ser till att intressena har en gemensam riktning utan att det sker ”trade-offs”. För att detta ska vara möjligt måste företaget se till de samlade intressena snarare än enskilda intressen. Företagen ska respektera sina intressenter och inte bara se dem som medel för att nå sina egna syften (Borglund et al., 2009, s. 68). Detta är en bärande etisk tanke; *att behandla andra väl och så som du själv vill bli behandlad*. Eftersom intressenterna i grund och botten är människor menar Freeman (2009) att intressentmodellen kopplar samman etik och företagande då man genom företagande måste ta hänsyn till människorna och därigenom etik.

*“Thinking about stakeholders is thinking about business and thinking about stakeholders is thinking about ethics - it comes down to the same thing”* - Freeman (2009, 00.06.45)

Michael Jensen har tidigare (2000) argumenterat för *Shareholder value* (se tidigare avsnitt “Kritik mot CSR”) men nyanserar det i en forskningsartikel från 2002 där han istället skriver om *Enlighted Shareholder Value*, på svenska; upplyst aktieägarvärde. Jensen (2002) menar att företagets mål fortfarande är vinstmaximering för aktieägarna men att detta på lång sikt endast kan nås om företaget har goda relationer med sina intressenter. Långsiktigt marknadsvärde går inte att få om organisationen ignorerar eller misshandlar någon viktig part utan aktieägarvärde skapas genom goda relationer med kunder, anställda, samhället och så vidare (Jensen, 2002). Freeman (2009) menar att det inte finns någon konflikt mellan *shareholders* och *stakeholders*

utan säger istället att shareholders i själva verket även *är* stakeholders och att deras intressen går i samma riktning. Det enda sättet att skapa värde för aktieägarna är att uppmärksamma samtliga intressenter, inklusive aktieägarna, samtidigt. Upplyst aktieägarvärde är en relativt ny syn på intressentrelationer som innehåller CSR och som utvecklar tidigare synsätt (Borglund et al, 2009, s. 82-83). Freeman (2009) menar att det har skett en utveckling från Shareholder value till att stakeholder value istället står i centrum. Då intressenterna står i centrum har utvecklingen av teknologin haft stor betydelse eftersom allt idag går fortare. För ett företag kräver detta en större omsorg och medvetenhet i relationerna till sina intressenter.

Som beskrivits ovan finns det olika typer av intressentgrupper och Sevenius (2007, s. 86) menar att dessa har olika syften och former för sin påverkan. Vissa grupper har i praktiken längre till reellt inflytande än andra grupper. När modellen kom till hade stat och fackföreningar stort inflytande men idag har grupper som kunder och ägare större inflytande enligt Borglund et al. (2009, s. 66). Framförallt anses företagsledningen i första hand arbeta för ägarnas bästa då de anses vara den intressent som är av störst vikt (Borglund et al, 2009, s. 67).



Figur 2 (Inspirerad av Borglund, T., et. al., 2009, s.65, figur 4.2)

I intressentmodellen är det de intressenter med mest makt som visas mest hänsyn (Brytting, 2005, s. 160-161). Modellen i sig garanterar inte att etiska värden och normer respekteras, men det går att lägga ett etiskt perspektiv över modellen. Ägarna, som är en viktig intressent, behöver nödvändigtvis inte bara vara intresserade av en hög avkastning. Exempelvis finns det etiska fonder och etiskt sparande där andra värden uppskattas av ägarna. Intressentmodellen har ibland kritiserats för att fokusera på företagsledningens perspektiv på ägarnas bekostnad

(Brytting, 2005, s. 166). Ägarna blir en intressent bland många andra, vilket även tydliggörs när företagsskandaler som Panaxia och liknande inträffar där ägarnas intressen kan skilja sig radikalt från företagsledningen. Ägarna hålls ansvariga på ett helt annat sätt än övriga intressenter. Intressentmodellen kan ofta skildra ägarna som en homogen grupp, men de kan istället grovt delas upp i två grupper enligt Brytting (2005):

#### *Företagsförvaltande ägare*

Dessa har en stor eller till och med dominerande ägarandel i företaget. Det innebär även ett stort ansvar, inte minst finansiellt. Ägarna har rätt till sin del av företagets vinst men har även en skyldighet att bära förlusterna. De kan antingen aktivt styra verksamheten själva eller vara med och tillsätta, alternativt avsätta, företagsledningen. De kan också kontrollera företaget genom att formulera en långsiktig strategi, sätta upp riktlinjer eller policys. Företagsförvaltande ägare definieras även genom att de har en relation till företaget som är mer än strikt ekonomiskt; inte minst vid en eventuell försäljning av innehavet. Försäljningen kan då vara komplex av exempelvis sentimentala skäl, familjeäggande eller ägandet kan vara komplext med dotterbolag och liknande. Företagsförvaltande ägare har även ett större ansvar och därmed större makt i företaget vilket gör dem till starka intressenter.

#### *Placerare*

Den här ägargruppen har istället ofta ett relativt litet innehav av aktier och det är många gånger kortsiktigt. Ägarna har andra inkomster och är inte lika beroende av företaget och vice versa; företaget kräver sällan att placeraren ska skjuta till extra vid förluster, detta paketeras så istället som "erbjudanden". Eftersom placeraren har ett marginellt innehav och är lätttrölig ges han inte heller ansvaret för företagets strategiska inriktning och ledning.

Ägarfrågorna har varit omdiskuterade i Sverige och det var på grund av sådana diskussioner som exempelvis Koden infördes. Styrelsen har ett ansvar för att bedriva en verksamhet som står i samklang med ägarnas intressen (Brytting, 2005, s. 166), vilket kräver att ägarnas intressen är synliga och att de är aktiva.

## 4. EMPIRI

---

*I empirin återger vi det insamlade materialet från fem kvalitativa intervjuer med tre styrelseledamöter, en advokat och en revisor. Materialet återges i form av personporträtt.*

### 4.1 GÖRAN SJÖHOLM

---

*Följande avsnitt baseras på intervju med Göran Sjöholm 16 november 2012 om inte annan referens är angiven.*

Göran Sjöholm, 67 år, är en maskinteknisk civilingenjör och företagsekonom med en bakgrund som konsult inom logistik och organisation samt verksamhetsutveckling. Idag är Göran ägare, VD och verksam konsult för Direndi som arbetar för att stötta, utveckla och utbilda styrelser. Han sitter för närvarande i tre styrelser och har sedan 1987 erfarenhet från cirka 35 styrelseuppdrag i både privata och kommunala bolag. Som mest vid ett tillfälle satt Göran i tolv styrelser samtidigt på heltid. Görans intresse för styrelsearbete växte fram genom hans arbete som konsult inom verksamhetsutveckling. Som konsult insåg han vikten av styrelsens beslut och fick erfa att projekt avstannade och ändrade riktning på grund av att det inte var förankrat i styrelsen. På 90-talet kom Göran till E.ON-koncernen där han bland annat aktivt jobbade med utvecklingen av styrelser i bolagets dotterbolag. Det var under sin tid på E.ON som han blev uppmärksammad av Styrelseakademin för sitt arbete med styrelser. Sedan dess har han under en tid suttit som ordförande i Styrelseakademin men jobbar framförallt idag med utbildning genom att ackreditera styrelseledamöter. Utbildningen syftar till att utveckla aktiva styrelser för att driva verksamheten framåt.

Behovet av denna typ av utbildning och mer fokus på styrelsens ansvar beskriver Göran som ett led i utvecklingen från tidigt 2000-tal då förtroendet för styrelser uppmärksammades i och med att ett antal företagsskandaler uppdagades, exempelvis Skandiaskandalen. Som en effekt av skandalerna rasade förtroendet för bolag och en förtroendekommission upprättades av regeringen. Syftet med kommissionen var dels att skapa en öppenhet och transparens i bolagen men också att förbättra styrelsearbetet. Detta ledde till att Koden skapades, där den första versionen började gälla 2005. Från att styrelsearbetet skett i dolda rum har man nu gått mot att arbeta mer öppet tack vare Kodens uppkomst.

Göran beskriver styrelsens viktigaste uppgifter på följande vis:

1. Ansvara för utveckling av verksamheten (70 procent av tiden).
2. Besluta och styra, vilket kräver viss spekulering och därmed också riskbedömning (10 procent)
3. Följa upp och kontrollera (10 till 15 procent)
4. Informera (5 till 10 procent).

När han beskriver uppgifterna är det viktigaste att styrelsen ska agera för företagets bästa. Ägarna såväl som kunderna är de viktigaste intressenterna. Uppföljning och kontroll sker i syftet att förvalta ägarnas investeringar och informationen utbyts främst genom stämman gentemot ägarna. Vi undrar om det finns fler intressenter som vill ha sådan information och han framhåller vikten av att ha en bra image på marknaden. Han förklarar att styrelsens ansvar ur denna aspekt faller utöver frågorna kring lag och balansräkning och berör istället områden som socialt ansvar. Sådana frågor blir aktuella när skandaler inträffar då det ofta är styrelsen men också ägarna som pekas ut. För att undvika detta uttrycker Göran det som att:

*”Det är viktigt att styrelsen ser till att bolaget agerar på ett korrekt och fräscht sätt”*

För att undvika skandaler är transparens nyckelordet och idag är det inte accepterat att *inte* arbeta med socialt ansvarstagande. Socialt ansvar menar Göran idag *”är en hygienfaktor”* för bolagen. Enligt Göran finns denna typ av frågor med på agendan vid styrelsemöten men det utgör inte en beslutspunkt i sig. Han berättar också om ISO 26000 som är en relativt ny standard. Det går dock inte att certifiera sig efter denna utan det är upp till företagen att använda det som ett underlag för sitt CSR-arbete. I bolag som använder sig av standarden är det styrelsens uppgift att kontrollera så att den efterföljs och ett verktyg för detta är den interna kontrollplanen. Det är ett dokument som redovisar hur man följer upp att organisationen arbetar efter de regler man satt upp, efter lagen och efter etiska regler och värdegrunder. Göran beskriver också att han under de utbildningar som han håller i också informerar om ISO 26000 och socialt ansvar men han upplever inte att det finns en efterfrågan efter denna information specifikt utan det är snarare så att man har standarden i åtanke då man behandlar andra frågor. Dock upplever han att det finns en medvetenhet kring standarden även om den är under tillväxt.



Göran beskriver ett antal problem som han ser i dagens styrelsearbete:

- Styrelsesammansättningen - De faror som finns vid sammansättningen är att man endast får in ledamöter som är lika varandra. Styrelseledamöterna känner varandra sedan tidigare och kom kanske in för att de känner någon vilket kan leda till att ledamöterna saknar integritet. Ett behov som finns är att få in fler yngre förmågor som känner till sådant som de äldre inte känner till.
- För stor tillit till VD - En stark VD är bra men om styrelsen är svag och ägarna osynliga kan detta vara en stor risk då VD:n strävar åt ett annat håll. För att skapa en balans mellan dessa krävs det tydliga ägardirektiv, en beslutsstark styrelse och en identifiering av framgångsfaktorn.
- Förvirring i rollfördelningen - För ett effektivt styrelsearbete krävs det att bolagsorganens olika roller är tydligt uppdelade för att kunna urskilja de olika ansvarsområdena. Detta blir extra problematiskt då en styrelseledamot exempelvis kan vara både ägare och VD.
- För stort fokus på de finansiella nyckeltalen - Det sociala ansvaret kommer gärna i skymundan.

Vad gäller hur många styrelseuppdrag en ledamot kan ha menar Göran att så länge alla bolag är välmående så finns det inga svårigheter med att sitta i flera styrelser, men då det uppstår en kris krävs det att man lägger ner väsentligt mycket mer tid på ett uppdrag. Därav måste man kalkylera med att det ständigt pågår 1-2 kriser för att ha tid att engagera och läsa in sig. Den som har många styrelseuppdrag i form av en heltidssysselsättning har också ofta mycket resurser runt omkring sig som kan hjälpa till att behandla underlaget som ges inför styrelsemötena. Vad gäller framtagandet av underlaget beskriver Göran hur VD:n tar fram detta på uppdrag av styrelseordföranden. Ordförande har mer ansvar än övriga ledamöter och denne måste se till att alla frågor som rör styrelsen finns på dess bord. Detta kräver att ordförande har en god relation med VD så att denna kan lyfta upp viktiga frågor. Det är oftast här som en kris uppstår, när kontakten mellan VD och styrelseordförande brister. Eftersom styrelseordföranden har en kontrollerande uppgift är det ofta den som får ta på sig ansvaret i en sådan kris.

Avslutningsvis frågar vi Göran vilken uppfattning han har kring styrelseledamöters medvetenhet om sitt ansvar vid en kris. På detta svarar han följande:

*”Styrelseledamöter generellt vet inte vilket ansvar de sitter på [...] de vet inte alltid hur lagverket fungerar när det gäller straff och vite.”*

Han beskriver också att det är sällan ett fall går till domstol; det är vanligast att det blir förlikning vilket innebär att det inte blir offentligt och därmed finns inte så många fall att hänvisa till i utbildningssyfte. Vad gäller ansvarsförsäkringar uttrycker Göran tydligt att han är motståndare med motivet att ägarna alltid önskar ledamöter som tar ansvar och agerar på ett korrekt sätt. Men det kan finnas situationer där en försäkring är motiverad – men Göran menar att företagen bör läsa villkoren noga.

#### 4.2 MARGARETA DAHL

---

*Följande avsnitt baseras på intervju med Margareta Dahl i Malmö 22 november 2012 om inte annan referens anges.*

Margareta Dahl är revisor och partner på en revisionsbyrå. Hon började sin karriär i slutet av 1980-talet som revisorsassistent. Efter ett par år valde hon att lämna byrån och jobbade under tio år som redovisningschef och ekonomichef på andra företag. I början av 2000-talet valde hon att återvända till revisionsyrket, idag är hon partner och avdelningschef.

Vi träffade Margareta för att prata om revisorns syn på bolagsstyrelsens arbete och ansvar. Som extern part har hon under många år träffat styrelser i många olika företag. Som revisor har hon jobbat mot styrelser i mängder av företag genom åren. I ägarledda företag där styrelsen utgörs av ägarfamiljen jobbar hon som revisor nära styrelsen, i företag med extern styrelse jobbar hon närmare VD:n och ekonomichefen. Arbetet med styrelsen innebär att revisorn går igenom revisionen och vad som framkommit vid granskningen i stort, samt pratar om framtiden och hur styrelsen ser på strategisk utveckling. Revisorn kommer också med synpunkter om arbetsgången om de upptäcker några väsentliga brister. Margareta ger intern kontroll som ett exempel på detta. För att företaget ska undvika bedrägeri, kan revisorn ge rådet att utveckla systemen för exempelvis transaktioner av monetära medel. Företagen avgör dock själva om de vill implementera detta och Margareta förklarar att missar av detta slag sällan leder till en ören revisionsberättelse när det gäller mindre bolag

*“Vi lyfter fram för styrelsen att ni har brister [i kontrollen], ni har två personer som faktiskt kan göra allting själv. Sen är det upp till dem försöka hantera det.”*

Vid granskningen av ett företag tittar revisorn även på styrelsens arbete. Margareta förklarar att de läser styrelseprotokoll och kontrollerar styrelsens arbetsordning. I bolag där policys och andra arbetsdokument för styrelsen finns, granskar revisorn även dessa. Margareta påpekar att hon som revisor ser till företagets ekonomiska aspekter och specifikt de som kontrolleras av lagen. Hon menar att mjukare värden som tillhör varumärkesvård och andra funktioner är något som hon som revisor inte tittar på i sin granskning. Detsamma gäller etiskt och socialt ansvar, eftersom revisorns uppgift är att bedöma att inga väsentliga fel finns i de finansiella rapporterna.

*“Där [exemplet djurparksskandalen Parken Zoo] blir inte vi berörda, det är mer en varumärkesbyggande fråga”*

Vi frågade Margareta om hennes uppfattning om hur CSR-frågor hanteras i styrelserummet, och hennes intryck är att i stora företag finns det policys och dokument om detta, medan det i medelstora och mindre företag i stor utsträckning sköts på operationell nivå, om det överhuvudtaget existerar. Vi frågade även i vilken utsträckning Koden tillämpas i styrelsearbetet. Hennes intryck är att den används i börsnoterade bolag, men i princip inte alls i övriga företag. Där den används granskar revisorn att det följs.

Vi talade vidare med Margareta om när kriser uppstår i företag och var hon tror att det brister. Hon menar att när företag blir globala och alltför stora, blir det en omöjlig uppgift för styrelsen att ha kontroll över organisationens alla delar.

*“Jag tror att det handlar lite om storleken, att det blir för många människor involverade, det går liksom inte att kontrollera”*

Margareta har uppfattningen att styrelser och styrelseledamöter inte har full insikt i att de är solidariskt ansvariga för bolaget. Det finns en tendens att ledamöter tar platser i vänners företag eller för att det är lättförtjänta pengar.

*“Nej, [...] de som är riktiga styrelseproffs tror jag vet det [vilket ansvar de har], men väldigt få andra vet egentligen hur stort ansvar de faktiskt har. De sitter där för att det är en väns företag eller för att de kan tillföra något [...] och de inser inte att de har ett solidariskt ansvar som styrelseledamot och att de faktiskt är de som har ansvar för bolagets skötsel”*

*“Det är nog otydligt för många vilken roll de har, framförallt vilket ansvar de har. Någonstans är både styrelse och VD:s ansvar faktiskt lagstiftat, men man tycker att man sitter*

*där för att man är kompis med ägaren och ägaren tycker att man ändå kan bestämma oavsett vad styrelsen säger”.*

Hennes intryck är även att många styrelseledamöter förlitar sig på att en ren revision av revisorn ger dem ansvarsfrihet. Sådant är inte fallet, och Margareta anser att styrelseledamöter behöver mer utbildning och att det är positivt att det finns organisationer som jobbar med detta.

*“Jag tror att har man en extern styrelse bör man gå någon typ av styrelseutbildning [...] Vilket ansvar tar jag på mig? Vilka skyldigheter har jag? Det är inte bara att gå på trevliga möten och äta en fin lunch”.*

En bra styrelse enligt Margareta har styrelseledamöter som är pålästa, engagerade, delaktiga hela året, tillför styrelsen något, följer utvecklingen och vågar utmana ägare och VD, alltså någon som besitter integritet. Integritetsfrågan är något som verkligen kan bli ett problem menar Margareta. Ute i företag är det ofta samma personer som sitter i olika styrelser. Detta leder ibland till att personerna håller varandra om ryggen, och därför inte vågar ifrågasätta varandra. Integritetsfrågan blir gällande även i mindre bolag. Här menar Margareta att det finns ett ytterligare problem genom rollfördelning; att ägare finns på alla plan i bolaget. Exempelvis kan VD och ägare vara samma person. Styrelseledamöter kan finna det svårt att stå upp mot VD:n, då VD:n genom sitt ägandeskap är den som tillsätter styrelsen. Rollfördelning där majoritetsägaren kontrollerar alla led i företaget innebär också en utmanövrering av minoritetsägare.

Margareta förklarade vidare att det även finns problem i företag där ägarna eller den operativa ledningen är alltför stark.

*“Ja absolut, då blir styrelsen mer en marionett liksom som bara är där för att de ska vara där, som inte tillför något och inte ifrågasätter något”*

Vi frågade även Margareta om hon anser att styrelseledamöters bristande utbildning kan ligga bakom senare tids bolagskriser och skandaler som mutbrott, barnarbete och andra olagliga och oetiska uppträdande. Hon tror inte att det är där problemet ligger, då detta är kriser som ofta uppstår i stora bolag där ledamöterna är professionella och utbildade. Margareta förklarar att hon tror att problemet sitter i att ledamöter tar på sig för många styrelseuppdrag eller inte tar uppgiften på allvar.

*“... Det är inte en kunskapsbrist, däremot skulle man kanske, rent hypotetiskt, begränsa hur många styrelser man faktiskt kan sitta i. Någonstans är det lite så att kliar du min rygg så kliar jag din. Sitter man för mycket i varandras styrelser så tappar man sin objektivitet”*

*“Så länge bolaget går bra är [okunnighet] inget problem, men om det plötsligt börjar gå sämre kan de bil ett problem”*

Margareta förklarar vidare att hon ser en förändring inom styrelsen;

*“På något sätt tror jag ändå att det har blivit mer professionellt styrelsearbetet än det var förr. Det har blivit mer ett jobb att vara styrelseledamot, förr var det en ära eller något man fick efter att man hade stor erfarenhet, nu är det många som har det som ett jobb [...] på gott och ont”.*

#### 4.3 HANS SVEDBERG

---

*Följande avsnitt baseras på intervju med Hans Svedberg den 19 november 2012 om inte annan referens är angiven.*

Hans Svedberg är född 1964 och arbetar idag som advokat på MAQS advokatbyrå i Malmö. I 17 år har han nu arbetat som advokat och kombinerar detta med att sitta i styrelser cirka en tredjedel av sin arbetstid. I skrivande stund sitter han i åtta styrelser varav hälften som styrelseordförande. Alla bolag är små/medelstora. I sitt yrke som advokat arbetar han med allmän affärsjuridik.

Styrelseuppdragen är en relativt stor del av Hans arbete och han säger själv att han gör det för att han tycker det är kul. Han är med i Styrelseakademin, men de uppdrag han har idag har han fått utanför akademien. Det är viktigt för honom att veta varför styrelsen vill ha in honom innan han tackar ja och det är ett råd han även ger till andra som funderar på styrelseuppdrag. Oftast är det hans expertis som bolagen vill åt. Det är tacksamt att ha en juridiskt kunnig ledamot i styrelsen för bolaget som kan agera som rådgivare emellanåt. Just det där med att vara både styrelseledamot och juridisk rådgivare är två roller som ofta flyter ihop, menar Hans. Genom att ifrågasätta varför företaget vill ha med honom “tvingas” bolaget att tänka till. Om rollerna mellan styrelse och ägare inte är tydliga för bolaget kan man som extern styrelseledamot bli som en slags gisslan i styrelsen, vilket inte är önskvärt.

De bolag som Hans sitter i täcker flera olika branscher, både företag som ägs av en enda person men även lite större med cirka 220 anställda. Speciellt i styrelser med en ägare blir Hans roll mer åt det rådgivande hållet eftersom det handlar om ägarens pengar och till syvende och sist är det ägaren som bestämmer. Som rådgivare är han dock inte sen med att kunna säga vad han tycker och tänker, vilket är en viktig egenskap som styrelseledamot. Vissa styrelser som Hans sitter i kräver mer än andra. Exempelvis sitter han i en styrelse som har utländska ägare där Hans är enda svensken i styrelsen, då läggs extra mycket ansvar över på honom att guida genom svenska lagar och att kontrollera den svenska VD:n. I övrigt är Hans roll i styrelserna att se till att det är ordning och reda i bolaget och att arbeta med strategifrågor. Oftast sker ett strategimöte om året i de styrelser som han sitter i. Ibland tas då frågor om CSR upp på strategimötena och ibland inte. Då kan det handla om personal som mår psykiskt eller fysiskt dåligt och hur företaget ska behandla det. Sådana frågor blir ofta moraliska frågor utöver själva arbetsrätten och på det området anser Hans att företagen är långt framme i utvecklingen och duktiga på att tag i sådant. Hur mycket styrelsen pratar om CSR annars är väldigt branschberoende men kan också grundas i ägarens intressen. I ett entreprenadföretag som Hans sitter i är ägaren väldigt mån om sin policy bland anställda som nästan uteslutande är män. Där är atmosfären viktig och företagsledaren jobbar hårt för mångfald och jämlikhet.

Hans sitter i styrelsen i något mindre bolag, och är det ovanligt att styrelsen diskuterar CSR eller har några etiska riktlinjer som företaget ska förhålla sig till. Koden, som i huvudsak riktar sig till börsnoterade bolag (Koden, 2010), är det ingen av styrelserna som följer. Koden tar dock inte sikte på de här mindre företagen och till och med ABL är i grunden skriven för större bolag. På 1970-talet var de här mindre aktiebolagen istället enskilda firmor och handelsbolag, det var rent skattemässigt som de senare skulle bli aktiebolag istället. Enligt ABL ska dokumentet styrelsens arbetsordning finnas, men några riktlinjer eller policys utöver denna lagpliktiga är väldigt ovanligt i de styrelser som Hans sitter i.

När det gäller styrelsens medvetenhet om sitt ansvar tror Hans att den tyvärr förlitar sig för mycket på sina revisorer, speciellt när det börjar gå dåligt i företagen. I de här mindre bolagen är det ovanligt att styrelsen har en ansvarsförsäkring, men för Hans del täcks han av sin försäkring i egenskap av juristyrket. Överlag är det entreprenörer som driver bolag och som sitter i sin egen styrelse och de har inte den typen av försäkring. De här entreprenörerna tar redan en så pass stor risk; deras bolag är det de har och de redan lagt hela sitt liv på företaget ändå. Hans jämför ansvarsförsäkring med trafikförsäkring och menar att man kör försiktigt i

trafiken ändå, fastän man är försäkrad. Men han tänker sig att en ansvarsförsäkring ändå fungerar som en slags extra grundtrygghet.

I ägarledda bolag är det ägarnas egna pengar som står på spel, men i större börsnoterade bolag med många ägare tror Hans det är farligt när styrelsen blir för stark i förhållande till ägarna. Vi diskuterar om det skulle vara bra att ta in CSR-experter i de börsbolagsstyrelserna, men Hans är inte riktigt säker på att det är där problemet ligger utan att det tyvärr kan handla om girighet istället.

*“När verkställande direktörer bestämmer om förmåner till sig själva. Var finns etiken då? När det gäller ägarledda bolag, då får ägaren bestämma hur han vill göra. Det kan inte jag ha några synpunkter på. Jag har mycket lättare att ta att ägare tjänar miljarder på sina företag, än jag har att tjänstemän som inte har något ägande ska tjäna 100-tals miljoner på andras pengar. Det är min moral.”*

Sammanfattningsvis ber vi Hans att lista några viktiga egenskaper att ha som styrelseledamot;

- Integritet
- Förståelse för uppdraget.
- Att man sitter i styrelsen för bolaget och inte för sin egen skull.

#### 4.4 AXEL LARSSON

---

*Följande avsnitt baseras på intervju med Axel Larsson den 28 november 2012 om inte annan referens är angiven.*

Axel Larsson arbetar idag som finanschef på Kemibolaget, ett internationellt företag i kemikaliebranschen som omsätter cirka 11 miljarder kronor. Han är född i Skåne 1967 men har arbetat många år i Stockholm inom finans i olika branscher och jobbade även som aktiemäklare i Moskva på 1990-talet. Han har jobbat på Kemibolaget sedan 2006 men ska 1 februari börja på nytt jobb som finanschef på ett börsnoterat bolag.

Det var efter att ha arbetat som aktiemäklare i många år som Axels intresse för ägarfrågor började gro. Just frågor om vilka ägare som finns, varför de är ägare och vad de vill är något som engagerar honom. Aktieägarnas intressen styr ju aktiekursen därför var det viktigt att veta vad de faktiskt värdesatte. På så sätt väcktes även hans intresse för styrelsearbete och möjligheten att arbeta med strategisk utveckling. Axels första styrelseuppdrag var i

Dryckesbolaget AB 1998 och där sitter han som styrelseledamot än idag. Dryckesbolaget är ett familjeföretag med 30 anställda som ägs och drivs av Axels bror. Det är ett dryckesföretag med fokus på Sverige och omsätter cirka 100 miljoner. Axel har inget ägande själv i företaget utan sitter endast med i styrelsen. Han sitter även med i ett av Dryckesbolaget dotterföretag som heter Aqua som också är i dryckesbranschen med en omsättning på cirka 10 miljoner. I dessa styrelser verkar han således som extern ledamot, han är med andra ord är inte anställd på företagen. Utöver dessa sitter han även i ett antal styrelser på Kemibolagets uppdrag som intern ledamot. De uppdragen är i utländska dotterbolag till Kemibolaget och bolagen befinner sig i Holland och Kina. Axel är även suppleant i ett par av Kemibolagets svenska dotterbolag. Han beskriver det själv som att det är ur ett annat perspektiv att sitta i Kemibolagets styrelser eftersom han är där som tjänsteman. Styrelseuppdraget i Kina klassar han som ett "riktigt uppdrag" på grund av att där finns en minoritetsägare som innehar en tredjedel av aktierna och då måste styrelsearbetet ske på ett korrekt sätt. Även ett av dotterbolagen där han är suppleant ägs 50/50 och där bedrivs också ett riktigt styrelsearbete.

På eget initiativ gick Axel en tvådagars utbildning på Styrelseakademien för att han ville fördjupa sig i ämnet och få koll på vilken kunskap han egentligen hade. Det visade sig att han hade rätt bra koll men det var väldigt givande ändå att diskutera med andra styrelseledamöter och dela erfarenheter med varandra. Utifrån diskussionerna fick Axel uppfattningen om att styrelser har ganska god koll på hur de ska agera i konkurser med kontrollbalansräkning, men att de däremot inte är medvetna om hur långt styrelseansvaret kan sträcka sig.

*“Ska man hårdra det så kan man säga att styrelsen är ansvarig för allt. Är man ansvarig för allt så måste man kontrollera allt. Där tror jag folk har lite vagare begrepp som att ‘jag tog ju del av det material som lades på bordet och det är väl bra med det.’”*

Det kommer nog alltid att vara en svår balansgång, menar Axel. Som styrelseledamot går det inte att gräva sig ner i allt men samtidigt måste man som ledamot känna sig komfortabel med det material som ges. Det är en förtroendefråga mellan styrelsen och ledningen därför kan det vara en osäkerhetsperiod när bolaget exempelvis byter ekonomichef. Axel har erfarenhet av bägge sidor där han som finanschef på Kemibolaget ofta lägger fram specifika frågor till styrelsen, även om det inte är han som sköter den löpande rapporteringen.

Som styrelseledamot i Kemibolagets koncern har Axel ansvarsförsäkring, men på Dryckesbolaget har han det inte. I små bolag är det inte så vanligt, anser han, men tycker ändå



inte att det är helt irrelevant för går det fel kan det rent privatekonomiskt bli mycket pengar även i mindre bolag. I de styrelseuppdrag som Axel har uppskattar han att de lägger ungefär 25-30% av tiden åt strategiarbete. I strategiarbetet ingår även sociala frågor till viss del.

*“Det [CSR] är inte en separat punkt på agendan, däremot så är det en aspekt av olika frågor. Inte minst i Dryckesbolaget som är ett konsumentvaruföretag där vi måste tänka på vad gör vi, vad står vi för, vårt agerande - kan det klandras ur någon synvinkel?”*

På Kemibolaget har miljö- och säkerhetsfrågor ett starkt fokus och som företag i kemikaliebranschen är de i princip tvungna att ha det. Axel upplever det som att flera olika typer av ansvarsfrågor är mycket levande på Kemibolaget. I ett stort företag finns många policys och styrdokument, men några etiska riktlinjer finns nog inte, tror Axel. Företaget arbetar dock med frågor av social och etisk karaktär, men initiativet behöver inte komma från styrelsen utan kan komma från andra håll i organisationen, men likväl är det styrelsens uppgift att kontrollera detta.

*“Liksom på andra håll så måste styrelsen säkerställa att det jobbas med de här frågorna så att man inte trampar snett. För trampar man snett så lider verksamheten och det är ju styrelsens ansvar.”*

Vi pratar lite om sammansättningen av en styrelse och den kan vara av stor betydelse för företagets framgång, menar Axel. På så vis kan bolagen finna kompetens som kanske inte finns inom organisationen på ett smidigt sätt.

*“Styrelseledamöter är de billigaste konsulter du kan få.”*

När det kommer till specialkompetens inom CSR hos styrelseledamöter tror Axel att det kanske är få företag som det skulle vara intressant för, exempelvis försäkringsbolag. Kompetens, bakgrund och erfarenhet är något som är viktigt när man tar in en ny styrelseledamot. Där upplever Axel det som att företag och valberedningar är medvetna när de tar in en ny person. Vad de inte verkar se till är hur de här personerna sedan fungerar i grupp tillsammans. När han tänker efter har han aldrig sett att det har spelat någon roll, utan det är kompetensen som är central.

Vi tar upp Koden under intervjun och även om Axel inte sitter i en börsnoterad styrelse känner han ändå till den och tycker den är intressant. För styrelser i moderbolag kan den

beaktas men i Dryckesbolaget eller Aquas styrelser kan han inte minnas att den någonsin har diskuterats, de känns helt enkelt för små för att det skulle vara relevant.

Vi bad Axel lista vad som kännetecknar en bra styrelseledamot:

- *Kompetens.* En bra styrelseledamot ska tillföra styrelsen en kompetens som de andra i styrelsen inte har.
- *Kontakter.* Ledamoten kan tillföra en hel del värde om den kommer in med ett stort kontaktnät som är relevant för företaget.
- *Egna åsikter.* Det är oerhört viktigt att en styrelseledamot har en uppfattning och vågar uttrycka den.
- *Respekt.* Slutligen måste styrelseledamöter visa varandra respekt. Lyssna, ta till sig för att kunna skapa ett klimat där diskussioner kan föra arbetet framåt.

*“Jag tycker att det ökade fokuset på styrelsens roll i Sverige, en utveckling som har pågått under en lång tid och som fortfarande pågår, är väldigt positivt. Rätt styrelse är jag övertygad gör skillnad i bolag.”*

#### 4.5 MATS NILSTOFT

---

*Följande avsnitt baseras på intervju med Mats Nilstoft 30 november 2012 om inte annan referens är angiven.*

Mats Nilstoft har en civilekonomexamen från Lunds universitet och har arbetat som marknadskoordinator inom läkemedelsbranschen och även som ekonom i ett teknikkonsultföretag. Under en tid arbetade han som ”springpojke” åt koncernchefen i ett börsnoterat bolag där han inte hade något ansvar men ändå alla befogenheter. Då blev han ofta inkallad till styrelsemötena för att lägga fram information. Det är också en lärdom som Mats tagit med sig därifrån; att det är gynnsamt att låta den som kommit på en idé också presentera den för styrelsen. Han menar att det idag går att se att denna metod inte tillämpas i alla bolag och beskriver sin erfarenhet av att styrelsen själva ”tar åt sig äran”:

*”De kallar inte in den som gjort jobbet utan de låtsas som om de har gjort det själva” .*

Faran med detta tillvägagångssätt menar Mats kan jämföras med ”viskleken” då informationen lätt förvanskas om det är någon annan än de som gjort arbetet som ska

presentera det. Genom att kalla in personerna som gjort arbetet får också styrelsen möjlighet att lära känna verksamheten vilket är av stor vikt.

Arbetet som koncernchefsassistent ledde till att Mats blev chef i diverse dotterbolag varpå styrelsearbetet blev aktuellt. En lärdom från detta arbete var att oavsett vilken storlek ett bolag har så är det hos styrelsen som ett beslut fattas. Nästa steg i Mats karriär blev när han tillsammans med några andra köpte upp ett grossistbolag. Efter det första uppköpet blev det flera bolag och Mats Nilstoft är i dagsläget aktiv i 21-25 styrelser som både ledamot, ordförande och även VD, men menar dock att detta arbete tar upp en väldigt liten del av hans arbetstid totalt. De styrelser som han sitter i tillhör bolag som han också är ägare i. Han har tidigare erfarenhet av att sitta i styrelser där han inte innehar en ägarroll och han har även suttit i börsnoterade bolagsstyrelser. Enligt Mats är det en stor skillnad mellan att sitta i styrelsen i ett börsnoterat bolag och att sitta i styrelsen i ett bolag som inte är noterat. Som styrelseledamot i ett börsnoterat bolag har man en stor mängd aktieägares intressen att ta hänsyn till i skillnad till från i ett icke-noterat bolag. Ytterligare en av de erfarenheter som Mats delar med sig av kring styrelsearbetet är att många beslut idag redan är tagna innan styrelsemötet infaller vilket gör styrelsemötet till en ren formalitet.

*”De flesta tunga besluten var fattade innan styrelsemötet”*

Den tekniska utvecklingen har gjort att det idag inte krävs lika långa styrelsemöten som förr. Tekniken bereder möjligheter att sprida information och kommunicera på andra sätt mellan mötena.

Då Mats som ägare väljer ut styrelsemedlemmar tittar han främst efter kompetens i den mån det är möjligt. Han menar att det viktigaste attributet hos en styrelsemedlem är att denne har något att bidra med till bolaget, kompetensmässigt. Ett uttryck för detta är att han helt tar avstånd från kvotering av kvinnor, han menar istället att den position man har ska vara grundad i den kompetens personen besitter och vara oberoende könstillhörighet. Kvinnor har ingen egen kö utan de får tränga sig in i samma kö som alla andra. Förutom kompetensbidraget anser Mats också att det är viktigt för styrelseledamöterna att lära känna verksamheten.

När det gäller Koden tycker Mats att den snarare försvårar och komplicerar styrelsearbetet då den fokuserar på administration av bolaget snarare än driften (ex. försäljning, lönsamhet, anställningar och investeringar) av bolaget. När Koden infördes tvingades Mats, i egenskap av

styrelseledamot i ett börsnoterat företag, att gå en utbildning för att lära sig den. Detta ansåg han var överflödigt då han som utbildad ekonom redan var väl insatt i dess innehåll.

*”Man ska inte behöva ta om körkortet bara för att det finns rötägg i klassen”*

Som ett exempel på att Koden inte har fungerat tar Mats upp Panaxia och menar att skandaler händer även att man inför koder och fler regler. I Panaxiafallet var det VD:n som var problemet och att styrelsen bör lägga fokus på att kunna läsa av VD:ns beteende istället.

*”Styrelsens största uppgift för mig, det är egentligen att se till att man har rätt VD”*

Han gör också en jämförelse, för att kunna förklara kodens brister, med trafiken där det trots hastighetsbegränsningar alltid är någon som kör för fort.

*”Koderna gör ingenting, de som är kriminella är kriminella. [...] Du kommer aldrig åt rötäggen med Koden”*

Mats menar att Koden till viss del är en industri som bland annat revisorer tjänar pengar på, samma åsikt har han om styrelsens och VD:s arbetsordning.

*”[Arbetsordningen är] Ett papper som kommer fram och i bästa fall läser någon upp det medan folk sitter och tittar i sina egna telefoner”*

*”Jag tror inte att någon styrelseledamot i ett börsbolag eller något bolag kan läsa upp eller redogöra för vad de har fattat för beslut”*

Att ha förtroende och känna sin VD är av större vikt och inger mer trygghet än dessa dokument enligt Mats. Kravet på kontroll och fokus på VD framhålls återigen när vi talar om styrelsens ansvar. Mats menar att det största ansvaret som styrelsen har är risken för en skattesmäll och stämningar. I och med att styrelsen har ett solidariskt ansvar innebär det att exempelvis Skatteverket kan kräva skadestånd från vem som helst i styrelsen. Oftast är det den ledamot med störst förmögenhet som bli lidande istället för VD:n. Mats menar att ansvaret därmed skiljer sig åt beroende på vilken förmögenhet man besitter.

*”Lycka till att lugga en flintskallig”*

Mats har ansvarsförsäkring i de styrelser han sitter i idag. Det viktigaste ansvaret för en styrelseledamot är enligt Mats att man har något att bidra med och att kunna ta eget ansvar.

Han har själv frivilligt gått ur en styrelse när han känt att det inte finns något han kan bidra med.

När vi frågar Mats om han har erfarenhet av att även socialt ansvar diskuteras i styrelserummet svarar han att diskuteras till viss del.

*”Det [socialt ansvar] kommer ju alltid upp så att säga mellan raderna”*

Som ett exempel på socialt ansvarstagande tar han upp personalfrågor och framförallt säkerhet på arbetsplatsen, vilket är något av en hjärtefråga för honom. Eftersom de flesta av de styrelser som Mats sitter i tillhör industrisektorn ser han att det är av stor vikt med arbetsplatssäkerhet. Ofta blir denna typ av frågor investeringsfrågor då det kan landa på stora summor. Det är ofta VD som vill förankra denna typ av frågor i styrelsen men vissa förslag kan också komma från styrelsen själva. Om styrelsen består av personer som har kompetens inom exempelvis teknik kan det tänkas att dessa trycker extra på en fråga som rör säkerhetsfrågor eftersom de är väl insatta på området. Mats beskriver en utveckling av socialt ansvarstagande och framförallt miljöansvar. Från att det har diskuterats för att det varit ett tvång, genom trender till att det numera diskuteras för att det helt enkelt är ekonomiskt lönsamt.

*”Det måste finnas en morot om man ska vara miljömässig”*

Vad gäller de verksamheter som han själv är delaktig i menar han att det till stor del är de miljövänliga alternativen som är mest lönsamma eftersom det till ofta rör sig om kemikalier och liknande. Mats varnar dock för att många företag idag har omfattande CSR-policys och tar H&M som exempel. De kan omöjligt kontrollera varenda liten fabrik när de är så pass stora. Vad gäller drivkrafterna att ta upp dessa frågor i styrelserummet menar Mats är det egna samvetet och den egna moralen som spelar in och han gör ingen skillnad på sina roller som ägare och styrelsemedlem vad gäller dessa frågor. Ofta är det Mats själv som är drivande för att säkerhetsrutiner följs när han besöker industrier eftersom den enskilde individen tyvärr inte alltid tar ansvar för detta. Han menar att detta är ett led i styrelsens ansvar att utföra en sådan kontroll och uppföljning av säkerhetsrutiner. På frågan om Mats i rollen som ägare någon gång valt in en person med specialkompetens på socialt ansvarstagande svarar han att det aldrig har behövts då bolagen inte varit av den storleken.

Mats menar att han inte ser ett ökat fokus på styrelsearbete över tiden, utan att det är trender som kommer och går. När det sker en skandal är det ofta styrelsen eller ägarna som hängs ut, alternativt någon annan galjonsfigur från ledningen. Då detta sker får dessa personer stort fokus i medierna men Mats menar att det i många fall inte alls behöver röra sig om att det är den som faktiskt gjort fel som blir utmålad. I fallet med Telia menar Mats att VD:n inte nödvändigtvis har gjort något fel men blir utmålad som syndabock av media.

## 5. ANALYS

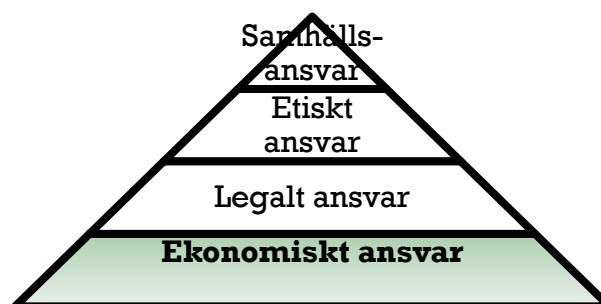
---

*Kapitel fem baseras på den teoretiska ramen i kapitel tre och det empiriska materialet i kapitel fyra. Strukturen följer Archie B. Carrolls (1991) olika nivåer av ansvar inom företag. För att företaget ska kunna kalla sig en god samhällsmedborgare krävs det att de tar ett ekonomiskt-, legalt-, etiskt- och slutligen ett samhällsansvar. Vi kommer att analysera styrelsens ansvar genom att applicera Carrolls ansvarsnivåer på styrelsen.*

### 5.1 EKONOMISKT ANSVAR

---

Carroll (1991) menar att det ekonomiska ansvaret är det mest grundläggande i en organisation, och det första kravet som måste uppfyllas för att utöva CSR. Även våra respondenter talar om företagets ekonomiska ställning som den som



viktigaste frågan för styrelsen. Styrelsens ekonomiska ansvar i Sverige är också lagstadgat för att förtydliga styrelsens roll i verksamheten, det visar på att det finns en nära relation mellan den ekonomiska och den legala ansvarsnivån. Styrelsens huvudsakliga uppgifter beskrivs i ABL 8 kap. 4 § där det står att styrelsen ska svara för företagets organisation och angelägenheter, fortlöpande bedöma företagets ekonomiska situation samt se till att bokföringen, medelförvaltningen och de ekonomiska förhållandena i övrigt kontrolleras på ett tillförlitligt sätt. Mats, som är verksam i 20 till 25 styrelser idag, menar att det är en viktig egenskap att kunna läsa av företagets finansiella status eftersom det är styrelsens ansvar att se till att ekonomin sköts på ett betryggande sätt. Insikt i bolaget och dess finanser men även en god relation till VD:n är något som alla våra respondenter pekar på som viktigt att ha för att kunna kontrollera bolagets verksamhet. Göran menar att när relationen mellan VD:n och styrelseordförande brister är det stor risk för att det uppstår en kris i företaget. VD:n är den som lägger fram den ekonomiska informationen till styrelsen mellan styrelsemötena och detta är även reglerat i Koden (2010);

*“Styrelseledamot ska ägna uppdraget den tid och omsorg och tillägna sig den kunskap som erfordras för att tillvarata bolagets och dess ägares intresse. För att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut ska verkställande direktören förse styrelsen med erforderligt underlag för dess arbete både inför och mellan styrelsens sammanträden”*

Alla våra respondenter värdesätter en bra relation med VD:n eftersom de då kan känna sig tryggare när de kontrollerar underlaget. Styrelsen fungerar som en länk mellan bolagsledningen och aktieägarna och genom att styrelsen har en tillförlitlig relation med VD:n kan de enklare värna om aktieägarnas intressen. Ledningen och VD:n kan ha andra intentioner än aktieägarna och styrelsen kan här fungera som en länk mellan flera intressenter och ta in de synpunkterna när de grundar sina beslut. Mats pekar på faran att känna sig *för* nöjd med VD:n och nämner Panaxia som exempel på en situation där VD:n orsakade mycket problem i företaget. Därmed belyser han vikten av att kontrollera en VD:s beteende;

*”Styrelsens största uppgift för mig, det är egentligen att se till att man har rätt VD”*

Axel menar att det ofta krävs mer av styrelsen när det exempelvis kommer in en ny VD eftersom det tar tid att bygga upp ett nytt förtroende. En ledamot måste känna sig trygg med den information som ges och att det är tillräckligt för få en uppfattning om företagets finanser. Mats föredrar exempelvis att få informationen direkt från källan på styrelsemötena, det vill säga att styrelsen bjuder in personer som presenterar sitt material på mötet istället för att styrelsen själva drar det. Han menar att det annars kan bli som i “viskleken”, att informationen förvanskas. Axel pekar också på att det är upp till styrelsen att se till att den får tillräckligt med material och känner sig trygg;

*“Ska man hårdra det så kan man säga att styrelsen är ansvarig för allt. Är man ansvarig för allt så måste man kontrollera allt. Där tror jag folk har lite vagare begrepp som att ‘jag tog ju del av det material som lades på bordet och det är väl bra med det.’”*

Utveckling av verksamheten, uppföljning och kontroll är styrelsens viktigaste ansvarsområden, menar Göran. Han hänvisar till att uppföljning och kontroll främst sker i syftet att förvalta ägarnas investeringar och informationen i första hand utbyts genom bolagsstämman för ägarna. De flesta av våra respondenter anser att ägarna är bolagets främsta intressenter. Även Carroll (1998) beskriver ägarna som den viktigaste intressenterna för att utöva ekonomisk ansvar, då lönsamhet är företagets mest grundläggande samhällsansvar. Milton Friedman (1970) tar det ännu längre och menar att ekonomiskt ansvar är företagets *enda* samhällsansvar och att ägarna är de enda intressenterna. Brytting (2005) menar att ägarna, speciellt de företagsförvaltande ägarna som innehar en större andel aktier i bolaget, även har ett stort inflytande i verksamheten. De styrelseledamöter som vi har intervjuat ser



inte aktieägarnas starka inflytande som ett problem, utan ser det tvärtom som naturligt eftersom det är ägarnas pengar. Axel uttrycker det som;

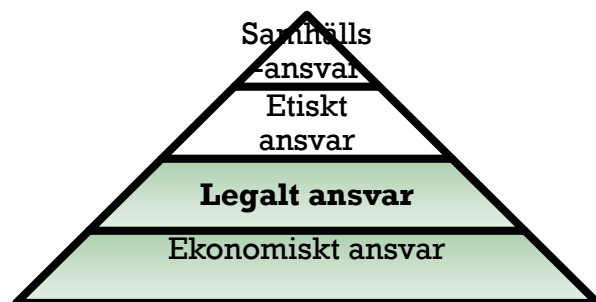
*“Jag tror att den svenska styrningsmodellen egentligen är ganska bra. Den amerikanske där styrning och bolagsledning ofta är samma personer, där missar man en kontrollfunktion, för ledningen har alltid ett betydande kunskapsförsprång. [...] Om du inte har en styrelse och går direkt till ägarna, då är ägarna ännu längre från verkligheten och det blir ett fullständigt tjänstemannastyrt företag.[...] Aktieägarna har inte kraft att sätta emot.”*

Grunden i Carrolls pyramid är det ekonomiska ansvaret, vilket är basen som företaget vilar på (Carroll, 1991). Våra respondenter verkar väl medvetna om detta ansvar och de är eniga om att den viktigaste intressenten är ägarna när det kommer till den finansiella rapporteringen. Som styrelseledamot är det därför viktigt att vara väl insatt i bolagets finanser, vara kompetent och se till att man får rätt underlag från VD:n för att uppfylla sitt ekonomiska ansvar.

## 5.2 LEGALT ANSVAR

---

För att vara en god samhällsmedborgare menar Carroll (1991) att företag även måste ta ett legalt ansvar; ta hänsyn till de lagar och regler som finns på området där de verkar och speciellt de som berör företagets viktigaste intressenter. Enligt Meyer (2010)



kan styrelsens juridiska ansvar delas upp i tre dimensioner som kan härledas till tre intressentkategorier; aktieägarna, tredje man och myndigheter. Vi analyserar styrelsens legala ansvar efter Meyers dimensioner och kommer även att diskutera Koden som en del av det legala ansvaret.

Den första dimensionen Meyer skriver om syftar främst till att ge ett skydd för aktieägarna mot att styrelsen vållar ekonomisk skada i bolaget. Styrelsen utses av aktieägarna och om de försummar sitt ansvar kan de bli skadeståndsskyldiga enligt ABL 29 kap. De kan även bli solidariskt ansvariga, vilket betyder att aktieägarna kan kräva skadestånd från vem de vill i styrelsen. Våra respondenter sitter i många styrelser och har kännedom om att de kan bli skadeståndsskyldiga, men upplever att många styrelseledamöter inte har det:

*“[...] väldigt få andra [styrelseledamöter] vet egentligen hur stort ansvar de faktiskt har. De sitter där för att det är en väns företag eller för att de kan tillföra något, de kanske är bra på marknadsföring, och de inser inte att de har ett solidariskt ansvar som styrelseledamot och att det faktiskt är de som har ansvar för bolagets skötsel” – Margareta*

Både Hans och Margareta har erfarenhet av att styrelsen förlitar sig på att revisorerna när det gäller ansvarsfrågan;

*“Styrelsen tror att de kan friskrivas från ansvar för att vi [revisorerna] har granskat” – Margareta*

Hans menar att ABL egentligen är till för bolag med flera ägare och att regelverket inte riktigt är anpassat till små bolag med företagsförvaltande ägare. Många av lagarna i ABL är till för att skydda minoritetsägare vars intressen annars har svårare att komma fram. Minoritetsägarna kan likställas mot Bryttings (2005) ägargrupp som han kallar placerare och som blir en svagare intressent för företaget eftersom de har ett lägre inflytande. Enligt Freeman (2009) är det först när alla viktiga intressenters viljor uppfylls som maximal vinst kan uppnås och i mindre bolag när ägarna har mycket makt kan andra intressen hamna i skymundan. Styrelsen har ett ansvar att skydda aktieägarna men våra respondenter pekar även på att det är viktigt att ha integritet som styrelseledamot och att våga stå upp mot ägarna om ett beslut ogillas. På så vis ser de även till andra intressenter än endast ägarna. Margareta framhåller att integritet hos styrelsen är ett viktigt attribut;

*“Ja absolut, annars blir styrelsen mer en marionett liksom, som bara är där för att de ska vara där, som inte tillför något och inte ifrågasätter något”*

I den andra dimensionen behandlar Meyer (2010) ansvaret mot tredje man, vilket innefattar fordringsägare, leverantörer, samhället och övriga aktörer utöver aktieägarna. Detta ansvar kommer till uttryck främst i BrB och omfattar bland annat borgenärsbrott, bedrägeri, svindleri och bokföringsbrott (Styrelsekollegiet). Vi får intrycket från våra respondenter att sådana brott mest inträffar i större bolag där styrelsen och VD:n ofta är långt från ägarna.

*“Jag tror att det handlar lite om storleken, att det blir för många människor involverade, det går liksom inte att kontrollera” – Margareta*

Ju större ett bolag är desto fler intressenter har de att ta hänsyn till. Brytting (2005) påvisar att intressentmodellen inte är en garanti för att etik och moral efterlevs eller att lagar och regler

följs. Detta belyser varför det, som Mats uttrycker det, alltid kommer finnas "rötägg" oavsett lagar och regler. Han menar att stora företag som H&M omöjligt kan kontrollera alla sina fabriker för att se så allt står rätt till. I intressentmodellen framhålls att alla viktiga intressenters viljor ska uppfyllas för att bolaget ska erhålla maximal vinst, men eftersom de intressenter med mest makt oftast har störst inflytande i verksamheten finns det utrymme för att ansvaret mot tredje man brister om dessa har tvivelaktiga intentioner.

Meyers (2010) tredje dimension beskriver ansvaret gentemot myndigheter att lagar och förordningar efterlevs. Både Mats och Axel som sitter i styrelser där bolaget arbetar med miljöfarliga kemikalier är väl insatta i den miljölagstiftning som bolagen omfattas av och menar precis som Carroll (1998) att det är ett krav för att ens få verka på området. Andra exempel på lagar som faller under denna kategori är: lagen om anställningsskydd och skattelagstiftningen (Styrelsekollegiet). Vad gäller styrelsens legala ansvar är de regler som kan vålla personligt ekonomiskt ansvar främst uppmärksammat hos våra respondenter. Mats nämner "*skattesmällen*" som ett stort ansvar; om företaget inte betalar in sina skatter och avgifter i tid så kan styrelseledamöter bli personligt ansvariga. Styrelsen är solidariskt ansvariga och Mats menar att det oftast är den styrelseledamot som har störst förmögenhet som drabbas eftersom där finns resurser att plocka från och att det sällan blir VD:n;

*"Lycka till att lugga en flintskallig"*

Våra respondenter har ansvarsförsäkring i de flesta styrelser som de sitter i idag eftersom skadestånd snabbt kan komma upp i stora belopp privatekonomiskt. Ansvarsförsäkringar har även blivit kritiserade (Svenska Dagbladet, 2012-10-28) för att styrelsen kan ta större risker med aktieägarnas pengar. Göran är motståndare till ansvarsförsäkringar då han menar att ägarna alltid önskar ledamöter som tar ansvar och agerar på ett korrekt sätt. De andra respondenterna ser inget problem i att vara försäkrade och Hans uttrycker det som

*"Det är väl som med att du själv tar en försäkring. Du kör ju försiktigt i trafiken i alla fall, trots att du har en trafikförsäkring"*

Koden (2010) anger riktlinjer till hur bolagsstyrelser ska arbeta och riktar sig främst mot börsnoterade bolag men även mindre bolag kan hämta inspiration från regelverket. Vi diskuterar Koden med samtliga av våra respondenter, och åsikterna är spridda. Göran menar att styrelsens ansvar har blivit förtydligat med hjälp av Koden;

*“Förr skedde styrelsearbetet i dolda rum. Förtroendekommissionen pekar på Koden. Koden reglerar hur styrelsen ska arbeta. Idag när vi möter styrelser som inte har satt sig in i det här, då blir det en Aha-upplevelse för dem [att arbeta efter Koden]. De får då;*

*1. Ett väldigt pragmatiskt sätt att arbeta*

*2. Aha, sitter vi på fulla ansvaret? Hur måste vi bete oss för att leva upp till det ansvaret?”*

När vi frågar våra respondenter om de arbetar enligt Koden så verkar den inte vara närvarande vid styrelsemötena i de bolag som inte är börsnoterade. Hans menar att de bolag som han sitter i är för små för att använda Koden och även i de mindre bolag som Axel sitter i har de aldrig berört regelverket. Margareta har intrycket av att den används i börnoterade bolag men inte alls i övriga. Mats, som har erfarenhet av att sitta i noterade bolagsstyrelser, ställer sig kritisk till Kodens existens;

*“Koderna gör ingenting, de som är kriminella är kriminella. [...] Du kommer aldrig åt rötäggen med Koden”*

Mats blev ombedd av Stockholmsbörsen att gå en kurs för att lära sig regelverket, men anser att som utbildad och erfaren ekonom ska man inte behöva gå en sådan grundläggande kurs i styrelsearbete:

*“Man ska inte behöva ta om körkortet bara för att det finns rötägg i klassen”*

Våra respondenter verkar måna om att se till säkerheten hos personal, produkter och miljö, men även de lagar som reglerar deras personliga ansvar, speciellt när de kan bli skadeståndsskyldiga eller personligt betalningsskyldiga. Vi ser också att det finns ett stort ansvarstagande och en medvetenhet kring den lagstiftning som finns gentemot ägarna då dessa oftast ses som företagets viktigaste intressent. Således ser vi att våra respondenter tar hänsyn till olika intressenters intressen, framförallt i den mån lagar och regler behandlar dessa. Vad gäller Koden, som är frivillig för våra respondenter till skillnad från lagstiftningen, är det inte ett regelverk som de väljer att följa i någon större utsträckning. Carroll (1991) menar att de regelverk som bör följas för att uppfylla det legala ansvaret är de som står i relation till företagets viktigaste intressenter. Om inte intressenterna kräver att Koden följs, vilket de inte verkar göra i icke-börsnoterade bolag, är det inte heller nödvändigt att styrelsen rättar sig efter den. Våra respondenter verkar medvetna om det legala ansvar inom sitt verksamhetsområde men frivilliga regelverk såsom koden är inte något som det väljer att rikta

sig efter. Flera av våra respondenter uppmärksammar dock att det finns många andra styrelseledamöter som inte har kännedom om sitt legala ansvar;

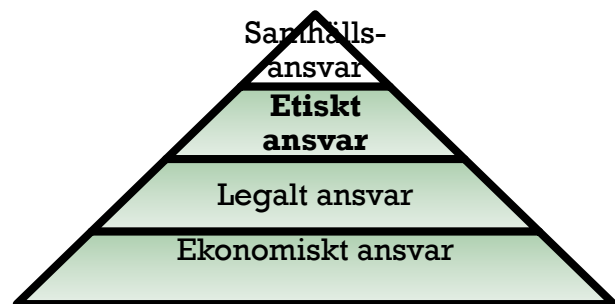
*”Styrelseledamöter generellt vet inte vilket ansvar de sitter på [...] de vet inte alltid hur lagverket fungerar när det gäller straff och vite.” – Göran*

*“En del tar styrelseuppdrag för att det är fint, lite trevligt och lättförtjänta pengar” - Hans*

### 5.3 ETISKT ANSVAR

---

Den tredje ansvarsnivån handlar om att styrelsen ska agera på ett sätt som överensstämmer med samhällets förväntningar och etiska normer (Carroll, 1991). Det legala ansvaret ser Carroll som ett etiskt minimiansvar. De etiska normer



som finns i samhället ligger till grund för kommande lagstiftningar, därför har det legala och etiska ansvaret ett nära samband. Göran kallar etiskt ansvar för en hygienfaktor hos företag idag, något som måste finnas för att kunna verka på marknaden;

*”Det är viktigt att styrelsen ser till att bolaget agerar på ett korrekt och fräscht sett”*

Göran menar att marknaden förväntar sig att företag idag tar ett socialt ansvar. Enligt honom är företagets kunder tillsammans med ägarna den viktigaste intressenten och således kan de även ställa krav på företaget. Axel nämner även han att det är företagets kunder som kräver ett visst ansvarstagande, i hans fall miljömässigt, för att de ska få leverera sina produkter. Slutkonsumenterna är en viktig intressent men överlag framhäver våra respondenter att ägarna är de viktigaste intressenterna. Ägarna har främst ett vinstintresse, men kan också betona vikten av sociala frågor vilket stämmer väl in i begreppet ”enlightened shareholder value” (Jensen, 2002). Hans, som sitter i styrelsen för mindre bolag, har erfarenhet av situationer där ägarens intressen sträcker sig längre än enbart vinst;

*“Jag tänker på ett exempel, ett lite större entreprenadföretag, där företagsledaren är väldigt, väldigt framåt när det gäller [socialt ansvar]. Det är nästan bara män som jobbar där. Vad de får lov att säga, hur de uttrycker sig - både när det gäller i jämställdhetsfrågor och när det gäller integrationsfrågor och så vidare. Han [ägaren] tolererar ingen rasism och inget sådant, det är han stenhård på. Han vill ha en viss atmosfär, en viss kultur på sitt företag.”*

Eftersom Hans sitter i ägarstyrda bolag så upplever han att sådana påtryckningar oftast kommer från ägarna själva och då blir det vad de personligen tycker är viktigt, som här i exemplet med jämställdhets- och integrationsfrågor. Ägare som innehar en betydande andel av företaget kallar Brytting (2005) för företagsförvaltande ägare. Brytting (2005) menar att företagsförvaltande ägares relation med företaget är mer än strikt ekonomiskt, därför tas även andra intressen i beaktning. Både med Mats och Hans talar vi om sådana ägare som entreprenörer vilka är villiga att ta risker. Hans beskriver det som att ägarna har riskerat så pass mycket, nästintill hela sitt liv i sitt företag, att det är en sentimental känsla och en nära relation de har till sitt företag och att de därför ofta är måna om hur deras företag ser ut. Freeman (2009) kopplar samman intressentmodellen med företagets etiska ansvar och menar att det uppstår ett etiskt tänkande automatiskt när organisationen tar hänsyn till sina intressenter;

*“Thinking about stakeholders is thinking about business and thinking about stakeholders is thinking about ethics - it comes down to the same thing”*

Våra respondenter uttrycker att etiskt ansvarstagande sällan diskuteras enskilt på styrelsemötena, utan att det istället genomsyrar besluten som tas. Göran beskriver att CSR kan finnas med på agendan men att de inte utgör någon separat beslutspunkt. Axel uttrycker samma sak:

*“Det [CSR] är inte en separat punkt på agendan, däremot så är det en aspekt av olika frågor. Inte minst i Dryckesbolaget som är ett konsumentvaruföretag där vi måste tänka på vad gör vi, vad står vi för, vårt agerande - kan det klandras ur någon synvinkel?”*

Både Mats och Hans har erfarenhet av att etiska frågor som exempelvis personalfrågor diskuteras på styrelsemötena, och menar att det kan handla om ansvarstagande som sträcker sig utöver det legala, exempelvis fysisk och psykisk ohälsa hos anställda, arbetsplats säkerhet och liknande. Här kan vi se att de är måna om de anställdas intressen vilket tyder på att även de anses vara en viktig intressent. Enligt Mats är det VD eller någon från styrelsen med en specialkompetens som ligger på för att frågor kring socialt ansvar ska tas upp. Han menar dock att dessa frågor inte tas upp som separata beslutsfrågor på styrelsemöten utan att de oftast är inkluderade i investeringsfrågor;

*“Det [socialt ansvar] kommer ju alltid upp så att säga mellan raderna”*

I Koden (2010) står det att styrelsen ska se till att det finns etiska riktlinjer i företaget, men ingen av de icke börsnoterade företagen där våra styrelseledamöter sitter i har valt att följa koden. Revisorn Margareta berättar att om Koden ska finnas, det vill säga i de börsnoterade företagen, så granskar de att Koden följs. I övrigt är styrelsens etiska ansvar inget som revideras utan det faller ofta under kategorin “varumärkesbyggande”;

*“Där [exemplet djurparksskandalen på Parken Zoo] blir inte vi berörda, det är mer en varumärkesbyggande fråga”* – Margareta

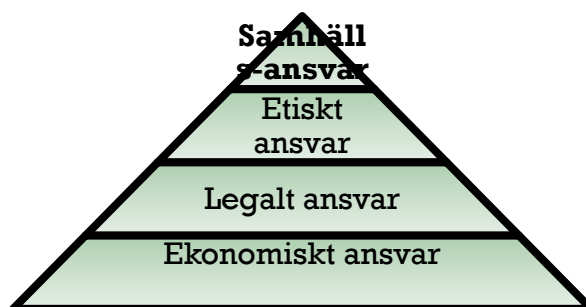
Respondenterna är dock överens om att etik och moral måste finnas i styrelsen och hos alla ledamöter istället för att ha en “CSR-expert” i styrelsen. Det bör med andra ord inte vara lagstadgat utan kan finnas ändå. Mats vill mena att det är styrelsemedlemmarnas egna samvete och moral som avgör om CSR-frågor finns med på agendan eller inte. Det är ändå styrelsens uppgift att kontrollera att organisationen arbetar etiskt. Axel säger:

*“Liksom på andra håll så måste styrelsen säkerställa att det jobbas med de här frågorna så att man inte trampar snett. För trampar man snett så lider verksamheten och det är ju styrelsens ansvar.”* – Axel

Det etiska tänkandet är således viktigt att ha som styrelseledamot. Det finns ändå en uppfattning bland våra respondenter att många av de bolagen som de är aktiva i är för små för att det skulle vara aktuellt att arbeta med CSR rent praktiskt. I större bolag däremot kan sociala frågor vara enskilda punkter på styrelsens agenda men att det i mindre bolag inte är lika prioriterat att fokusera på CSR. I mindre bolag ska det etiska tänkandet istället genomsyra besluten utan att det tar upp för mycket plats på styrelsens agenda.

#### 5.4 SAMHÄLLSANSVAR

Samhällsansvaret syftar till att företag ägnar sig åt frivillig välgörenhet utöver den ordinarie verksamheten till skillnad från det etiska ansvaret som snarare innefattas i verksamheten (Carroll, 1991). Carroll (1998) talar mycket om samhällsansvaret



som en del av CSR, att ge tillbaka till sina intressenter. Exempel är att skänka pengar till välgörenhet, bidra till forskning eller sponsra föreningsliv. Genom att bidra till samhället och

intressenterna som agerar i det bidrar företaget i långa loppet till sin egna ekonomiska vinning.

Samhällsansvaret är således toppen av Carrolls pyramid och något som sker utöver den ordinarie verksamheten. Vålgörenhet och liknande är inget som någon av våra respondenter spontant tar upp när vi talar om företagets sociala ansvar. Snarare talas det då om arbetsplats säkerhet, personalens välmående och företagets ansikte utåt. Mycket kan istället hänföras till legalt ansvar enligt Carrolls pyramid då det ingår i svenska regelverk. En del av det är även utöver det legala ansvaret och kan klassas som etiskt ansvar då det ändå går under verksamheten. Våra respondenter talar mycket om hur etiken ska finnas i styrelsen och de beslut som fattas där. Styrelsen arbetar med bolagets strategi och i många av de styrelser som våra respondenter är aktiva i måste de tänka på hur företaget ser ut. Samhället förväntar sig att bolagen ska ta ett socialt ansvar i vissa av de branscher där våra ledamöter arbetar, men det är inte säkert att styrelsen når högst upp i Carrolls pyramid ändå. Vi kan genom våra intervjuer se att våra ledamöter uppfyller Carrolls pyramid olika mycket, det vill säga deras bild av vilket ansvar de besitter varierar. Ansvaret kan även variera från stol till stol – i en bolagsstyrelse kan ledamoten känna att det krävs ett större socialt ansvarstagande än vad det gör i en annan styrelse som de sitter i. Hur mycket ansvar som tas ser vi är beroende på vad som förväntas av dem men vi kan se indikationer på att ansvaret sträcker sig allt längre idag. Det vi ser är en trend att Carrolls pyramid sakta fylls och ett större samhällsansvar tas.

## 5.5 VAD ÄR DET SOM PÅVERKAR HUR LÅNGT STYRELSENS ANSVAR STRÄCKER SIG?

---

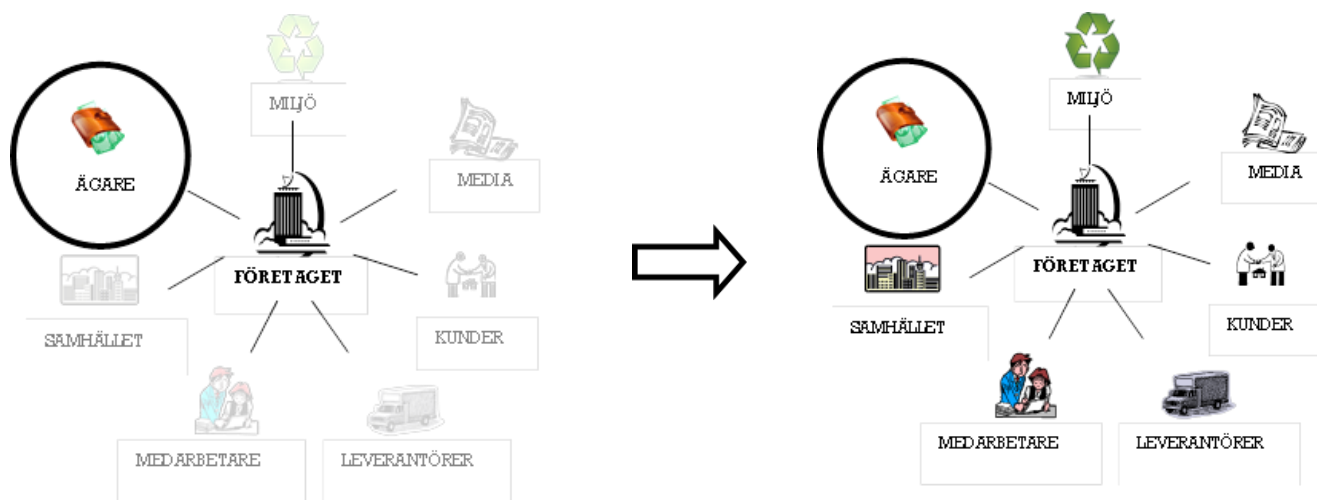
Freeman (2009) menar att det har skett en utveckling från fokus på ägarnas intressen till att företag idag även värdesätter andra intressenter. Att styrelsearbetet har gått från att vara finansiellt inriktat till att vara av mer strategisk natur kan ses som att fokus har ändrats från ägarna till att omfatta fler intressenter; exempelvis miljö, kunder och samhället. Att styrelsearbetet har förändrats åt detta håll har framkommit under våra intervjuer. Senaste åren har tyngdpunkten legat på styrelsen som ett kontrollerande organ snarare än ett finansiellt, i alla fall i media där styrelsen öppet kritiserats när något går snett i företaget (Styrelseakademien, 2012). Göran beskriver i led med Styf (2011) att ett antal skandaler som uppdagades i början på 2000-talet ledde till att förtroendet för bolag rasade. Vilket i sin tur ledde till att samhället började kräva öppenhet och transparens i företag. Göran nämner upprepade gånger ordet transparens och säger att det är viktigt att styrelsen nu ser till att



bolaget agerar på ett korrekt och fräscht sätt. Ökade krav från samhället och ökad transparens gör att såväl företagets ansvarstagande och därmed styrelsernas ansvar vidgas. Tiden sägs vara förbi då styrelseuppdrag sågs som ett hedersuppdrag som man kunde ta lätt på. Axel uttrycker det som:

*“Den utvecklingen, att man skyller på styrelsen, tycker jag i Sverige på många sätt är sund. När jag började jobba i början av 90-talet så uppfattade jag det som att styrelsearbetet i svenska bolag inte imponerade. Ju mer det ställs på sin spets, vilket ansvar har styrelsen, desto professionellare kommer styrelsearbetet successivt att bli.”*

Mats däremot menar att fokus på styrelsen är en trend som kommer och går. Han menar att det var väldigt uppmärksammat på 90-talet och även efter Enron och Skandia och nu återigen med Panaxia, men att det lugnar ner sig och tidningarna börjar skriva om andra nyheter och Zlatan igen. Media är en intressent som kan ha påverkat styrelsearbetets utveckling, men även andra intressenter har blivit starkare. Tidigare var det ägarna som var den starkaste och enda intressenten och övriga intressenter fanns i periferin. Nu när bolagen blir mer transparenta ökar kraven på styrelsen att ta hänsyn till fler intressenter. I bilden nedan ser vi hur ägarna fortfarande har den starkaste positionen men även att andra intressenter har fått ett större utrymme i och med en ökad transparens.



Figur 3 (Inspirerad av Borglund, T., et. al., 2009, s.65, figur 4.2)

Media är en intressent som vi valt att lägga till i modellen då vi i våra intervjuer sett att det finns uttryck för att media är en stark intressent. Mats är den som vill mena att medias fokus

på styrelsearbete *inte* har förändrats. Samtidigt beskriver han exempelvis hur ett företag som H&M lever på farligt vatten då de har omfattande policys kring CSR, som i stort sett är omöjlig att följa upp, vilket är en stor risk när medierna blir inblandade. Detta tyder på att han ändå anser att media är en viktig intressent även om han inte ser en förändring i deras fokus. Bland övriga respondenter kan vi se att det finns en enighet kring att media har fått större makt. Göran beskriver den ökade transparensen, vilket vi ser som ett uttryck för medias ökade makt, och Axel beskriver även hur han sett en utveckling mot att styrelsen har fått större press på sig (se citatet ovan). Pressen idag kommer även från flera håll än den gjorde förr, med internet och sociala medier. Freeman (2009) menar att dagens teknologi har gjort att företag måste vara ännu mer intressentorienterade eftersom de ständigt befinner sig under lupp.

Vi kan se bland våra respondenter att det finns en viss medvetenhet i styrelserummet kring den utveckling som beskrivs i figur 3 ovan. Flera av våra respondenter beskriver hur de tar hänsyn till intressenter såsom kunder, miljö, myndigheter och anställda, men att ägarna fortfarande är den viktigaste intressenten då det är deras kapital som ska förvaltas. Mats och även Axel sitter i styrelser för kemikalieföretag där det finns en omfattande miljölagstiftning men även etiska normer att ta hänsyn till. Företaget där Axel sitter i styrelsen levererar kemikalier till andra företag och inte direkt till konsumenterna. Han upplever då att det är deras kund som ställer krav på ett miljömässigt ansvarstagande eftersom slutprodukten till konsumenterna inte får innehålla vissa kemikalier och dylikt. I det fallet är kunden en stark intressent som gör att styrelsen arbetar mer miljömässigt i sin strategi. Mats menar att utvecklingen har kommit relativt långt på miljöområdet och att staten har påverkat mycket i och med att det finns många nya lagar och regleringar att ta hänsyn till. Precis som Carroll (1991) beskriver det så har normer om miljöansvar gått till att bli lagar. När företagen sedan anpassar sig efter lagar gäller det för dem att även finna ekonomiska fördelar i förändringen. Jensen (2002) förklarar att vinstmaximering på lång sikt endast kan nås om företaget har goda relationer med sina intressenter, och inte bara med ägarna. Mats menar att bolagen måste kunna tjäna pengar på att ta ett större ansvar;

*”Det måste finnas en morot om man ska vara miljömässig”*

Vi kan utvärdera att styrelsens uppfattning om hur långt deras ansvar sträcker sig beror på företagets storlek, vilken bransch de verkar i, ägarnas intressen och styrelsens sammansättning. Bolagets storlek har visat sig ha betydelse för huruvida våra respondenter

anser att det finns ett behov av att diskutera etiskt ansvarstagande då en del bolag anses för små för att arbeta med CSR. Vissa typer av verksamhet kräver ett större etiskt ansvar av styrelsen, exempelvis bolag inom kemikaliebranschen. Ägarna, som ses som den viktigaste intressenten har även stort inflytande huruvida CSR-frågor diskuteras kring styrelsebordet. Om det finns en ägare som brinner för sociala frågor kommer detta till uttryck även i styrelsearbetet enligt Hans. Vi kan även se att styrelsens sammansättning påverkar huruvida CSR diskuteras i styrelserummet. Om styrelsemedlemmar kommer in i styrelsen med en specialkompetens inom CSR, exempelvis personaletik, präglar det också styrelsens beslut. Mats beskriver också hur det är styrelsemedlemmarnas eget samvete och moral som påverkar huruvida en fråga kan tänkas bli aktuell eller inte.

Göran som utbildar styrelseledamöter upplever att det finns en allt större efterfrågan på att ha en professionell styrelse i bolaget och att även mindre företag gärna tar in en extern ledamot med specialkompetens, som exempelvis Hans med sin juridikexpertis. Revisorn Margareta anser att den utvecklingen är bra;

*“Jag tror att om har man en extern styrelse bör man gå någon typ av styrelseutbildning [...] Vilket ansvar tar jag på mig? Vilka skyldigheter har jag? Det är inte bara att gå på trevliga möten och äta en fin lunch”.*

Även om styrelsens ansvar har ökat så har de många nya kommunikationsvägarna underlättat, speciellt Internet, och gjort så att nyheterna når styrelsen allt snabbare. Styrelsen är ofta mer förberedd idag inför ett möte eftersom informationen sprids konstant istället för att endast tas upp på styrelsemöten tre till fyra gånger per år. Mats framhåller att teknologin har gjort att styrelsemötet har kortats ned då det sker en stor informationsutväxling mellan mötena. Margareta menar;

*“Det är otroligt viktigt att styrelsen följer utvecklingen hela tiden.”*

Även Koden har underlättat styrelsens utveckling genom att ge ett praktiskt sätt att arbeta, menar Göran. Andra regelverk som ISO 26000 utvidgas konstant och innehåller nu ett relativt detaljerat sätt för styrelsen att arbeta med etik. ISO 26000 kom 2011 och verkar inte ha fått en stor genomslagskraft i mindre styrelser än, men Göran använder den som utbildningsmaterial när företag efterfrågar hur de ska arbeta med CSR. Genom nya standarder och regler så “tvingas” styrelsearbetet att ständigt utvecklas. Revisorn Margareta berättar;

*“På något sätt tror jag ändå att det har blivit mer professionellt styrelsearbetet än det var förr. Det har blivit mer ett jobb att vara styrelseledamot, förr var det en ära eller något man fick efter att man hade stor erfarenhet, nu är det många som har det som ett jobb”.*

## 6. SLUTDISKUSSION

---

*Uppsatsen avslutas med att vi diskuterar det resultat vi har kommit fram till och därmed besvarar vi vårt syfte och våra frågeställningar. Vi kommer även ge förslag till vidare studier.*

### 6.1 SLUTSATS

---

Syftet med denna uppsats har varit att beskriva styrelseledamöters uppfattning om sitt ansvar för att därefter analysera om detta även innefattar ett socialt ansvar och varför det i sådana fall innefattas. Målet har varit att se hur styrelsemedlemmar själva upplever sitt sociala ansvar och om det ingår i styrelsearbetet och i sådana fall varför. För att besvara studiens syfte har vi använt följande frågeställningar:

- Vilken uppfattning har styrelseledamöter om ansvaret de besitter och hur långt anser de att ansvaret sträcker sig?
- Vad är det som påverkar hur långt styrelsens ansvar sträcker sig?

Resultatet av vår studie består av en sammanfattning av vad vi kommit fram till i vår analys samt ett avsnitt om våra lärdomar och reflektioner från uppsatsen.

#### *Carrolls ansvarsnivåer*

Vi har använt Archie B. Carrolls pyramid med fyra ansvarsnivåer för att beskriva hur styrelseledamöter uppfattar sitt ansvar och analysera hur långt det sträcker sig. Våra respondenter anser att deras viktigaste uppgift är att vårda och utveckla företaget och är väl medvetna om sitt ekonomiska ansvar. De påtalar ägarna som de viktigaste intressenterna för företaget vilket kan förklara det fokus som finns på det ekonomiska ansvaret. Även om ägarnas fokus den senaste tiden har förändrats och idag innehåller andra värden än finansiella, som att ha en viss etik eller atmosfär inom organisationen, visar vår studie att vinstintresset väger allra tyngst. Därför är styrelsens viktigaste uppgift idag att utveckla företaget och se till att ägarna får avkastning på sitt kapital.

När styrelsen sätter ägarna som främsta intressent innebär det att de är extra noga med att följa de regelverk och lagar som är kopplade till dessa. Det finns en stark medvetenhet och ett genuint intresse kring de regelverk som syftar till att skydda ägarna bland våra respondenter. Detta kan även bero på att styrelseledamöterna kan bli personligt betalningsskyldiga om de missköter företaget på ägarnas bekostnad. Vi kan också se att de lagar som omfattar spörsmål

som är av extra vikt på grund av den bransch som företaget verkar i är väl förankrade bland respondenterna. Våra respondenter framhåller en medvetenhet kring sitt ekonomiska och juridiska ansvar men det finns en uppfattning om att många andra styrelsemedlemmar inte har samma insikt, att de inte vet vilket ansvar ett styrelseuppdrag innebär. Trots att vi inte kan peka på vilka dessa ledamöter är, anser vi det intressant att våra respondenter delar uppfattningen att kunskapsbrist existerar i professionen. Det finns således styrelseledamöter som inte lever upp till Carrolls ekonomiska och legala ansvarsnivåer.

Det finns även en medvetenhet kring etiskt ansvarstagande för företag men det anses sällan vara ett ansvarsområde som berör styrelsens arbete. Det etiska ansvar som går att utläsa av våra intervjuer innefattas till största del i det ekonomiska eller legala ansvaret. Etiskt ansvar är inte en enskild punkt på styrelseagendan men det är något som styrelsen ändå i viss mån tar hänsyn till när de fattar beslut och då kan även andra intressenter påverka som media, kunder, anställda, myndigheter och miljön. Därmed diskuteras det etiska ansvaret i styrelsen oftast som en del av investeringsfrågor eller så omfattas det redan av lagstiftningen och är därmed ett etiskt minimiansvar. Enligt Carrolls pyramid går etiskt ansvar utöver regelverken och samhällsansvaret sträcker sig utanför företagets verksamhet, därmed når styrelser ofta inte ända fram till ett fullkomligt CSR-arbete och pyramiden ”fylls” inte fullkomligt på så vis. Vi ser dock att ett visst etiskt ansvar tas i styrelsen. Det finns en medvetenhet kring att det ska finnas ett etiskt ansvarstagande i bolaget och att det är styrelsens uppgift att kontrollera och följa upp det samt att de hålls ansvariga ansvaret brister. Huruvida en styrelse diskuterar etiska frågeställningar beror ofta på intressenternas påtryckningar eftersom det idag finns krav på bolag att vara transparenta. Då styrelsen viktigaste uppgift anses vara att agera för bolagets bästa innebär detta att styrelsen måste se till att bolaget agerar korrekt och ser fräscht ut. Vissa bolag anses för ”små” för att det ska finnas ett utrymme för att arbeta med CSR. I vissa branscher, som kemikaliebranschen, uppmärksammas det mer naturligt och styrelsemedlemmars kompetens kan även spela roll i hur mycket etik som diskuteras. En ledamot kan komma in i styrelsen med en specialkompetens, exempelvis personalfrågor vilket ofta präglar styrelsens diskussioner om etik. Etikdiskussionen varierar således beroende på företagets storlek, verksamhetsart, ägarnas intressen och styrelsens sammansättning.

*Vad är det som påverkar hur långt styrelsens ansvar sträcker sig?*

Genom vår analys av empiri och teori kan vi utläsa att en förändring skett de senaste årtiondena i styrelsearbetet. För ett antal decennier sedan sågs styrelsearbete som ett hedersuppdrag. Arbetet skedde bakom lyckta dörrar och allteftersom företagsskandaler

uppdagades började intressenter som media, samhälle och kunder ställa krav på transparens och öppenhet inom styrelsearbetet. Detta har lett till företagen tvingas ta ett större ansvar för att leva upp till intressenternas krav. Omvärldens granskande ögon kräver att företaget ”ser fräscht ut” som en av våra respondenter uttrycket det. Media har blivit en viktig informationskälla för kunder, ägare och samhället i stort. Idag finns det så många sätt att sprida information från bolaget att det sprider en panik i styrelsen. Det blir ett krav att styrelsen tar hänsyn till sina intressenter i större utsträckning för att ens kunna verka på marknaden. Vi kan därför utröna att intressenternas insyn i och krav på styrelsen är en stark faktor till hur långt styrelsens ansvar sträcker sig. I vår studie ser vi en trend att styrelser tar ett socialt ansvar för att ens kunna fortsätta göra vinst.

### *Lärdomar och reflektioner*

För att driva en positiv utveckling av företaget krävs det att de viktigaste intressenterna respekteras och att det inte sker någon ”trade-off” i företaget, alla måste helt enkelt bli nöjda. Den fria marknaden kan utesluta företag som inte tar ett ekonomiskt och juridiskt ansvar, men det etiska ansvaret är svårare att kontrollera. Revisorn granskar det inte, men när det etiska ansvaret brister i företaget så är det ofta styrelsen som hålls ansvarig enligt olika intressenter. De hängs ut i media och kritiseras av kunder och samhälle. Eftersom styrelsen är ansvarig för bolagets förhållanden måste de se till att företaget även tar ett etiskt ansvar. Etik och CSR är inga enskilda punkter på styrelsemötet, men sägs ändå genomsyra styrelsens beslut. Vi har fått uppfattningen att om rätt personer sitter i styrelsen så krävs inga CSR-experter, utan styrelsen ska kunna fatta kompetenta beslut ändå. Eftersom ledamöterna kan bli personligt skadeståndsskyldiga om fel beslut tas, krävs det en viss skepticism och integritet som ledamot att kunna stå emot förslag som känns tveksamma från ledningen och styrelsen. Som vår respondent Mats säger, det kommer alltid att finnas rötägg som man inte kommer åt genom att tillsätta CSR-experter eller använda sig av Koden. Koden förändrar inte personer radikalt, men lagar och regler har dock en tendens att få företag att anpassa sig och hitta en väg som är lönsam.

Vi tror att det är positivt att styrelsens ansvar uppmärksammas i media och att etik sprider en viss panik i styrelserummen. Genom att göra styrelsearbetet mer professionellt sätts fler normer på området om hur styrelsen bör agera. Om lagar är etiska normer från början så kommer kanske etiska koder att utvecklas ännu mer i framtiden och få även små företag att arbeta med CSR. Det kan krävas ett nytänkande i styrelsens strategier, men med alla

intressenter på banan går det att driva etiskt företagande framåt och bli vinstdrivande, speciellt när styrelsen blir ännu mer transparent.

## 6.2 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER

---

Styrelsens ansvar är ett brett område som vi i denna uppsats har berört ur ett CSR-perspektiv. Under framställningen av denna uppsats har vi kommit över ett antal intressanta frågeställningar som skulle kunna utvecklas ytterligare. Dels har vi sett att det finns en diskussion kring hur många styrelser som en ledamot kan sitta i och samtidigt kunna kontrollera verksamheten. Vi har fått uppfattningen om att många medlemmar börsbolagsstyrelser sitter i varandras styrelser och att det blir en slags “ryggdunkar”-kultur där de stödjer varandras beslut. Det hade varit intressant att se hur styrelser gör för att bli jämlika, exempelvis kvotering. Vi har också uppmärksammat att det finns en ansvarsförskjutning mellan revisorer och styrelser vilket skulle kunna undersökas djupare. Revisorn Margareta och advokaten Hans uppmärksammade oss om att styrelsemedlemmar har en tendens att lämpa över sitt ansvar på revisorn. Genom att tillfråga båda parter om deras uppfattning kring detta fenomen skulle det kunna utredas ytterligare.



## KÄLLFÖRTECKNING

---

Abdallah, Chahrazed (1999) *A study of the impact of pluralism of the board of directors on corporate social responsibility*, Examensarbete på mastersnivå, Concordia University, Canada.

Aktiebolagslag, ABL (2005:551).

Angelidis, John P., Ibrahim, Nabil A., Howard, Donald P. (2003), "Board Members in the Service Industry: An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility Orientation and Directorial Type", *Journal of Business Ethics*, vol 47, nr. 4, s. 393-401.

Balans (No 11, 2012) "Det finns mycket att lära av skandalerna".

Borglund, Tommy, De Geer Hans och Hallvarsson, Mats (2009) *Värdeskapande CSR*, Första upplagan, Norstedts Akademiska Förlag.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB, Malmö.

Brytting, Tomas (2005) *Företagsetik*, Liber AB.

Carroll, Archie. B. (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, nr. 4 s. 39.

Carroll, Archie. B. (1998) "The Four Faces of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, vol. 100, s. 1-7.

Carroll, Archie. B. (1999) "Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct", *Business Society*, vol. 38, nr 3, s. 268-295.

Crane, Andrew & Matten, Dirk (2010) *Business ethics*, tredje upplagan, Oxford University Press.

Dagens Industri, (2011-02-02) "Granskarna glömmer inte mardrömmen".

Dagens Industri, (2012-06-04) "Koden handlar om att visa bordsskick".

Dagens Industri, (2012-10-10) "Försäkrade ledamöter ger handlare hopp".

Dagens Industri, (2012-10-17) "Etik sprider panik i styrelse".

Dagens Industri, (2012-10-17) "Peter Norman: Statens bolag måste tänka om".

Dagens Industri (2012-11-01) "Etiken tar vid där reglerna tar slut"

Fernandez-Feijoo Belen, Romero Silvia och Ruiz Silvia, (2012) "Does Board Gender Composition affect Corporate Social Responsibility Reporting?" *International Journal of Business and Social Science*, nr. 3, s. 31-38.

Freeman, R. Edward (2009-05-13) *Stakeholder Theory* [Video], <http://www.youtube.com/watch?v=Ih5IBe1cnQw&feature=related>, [2012-12-05].

Friedman, Milton (1970) "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profit" *The New York Times Magazine*, 13 september 1970.

Google Scholar, "Archie B. Carroll"

<http://scholar.google.com/citations?user=qMalUAcAAAAJ&hl=en>, [2012-12-12].

Handelsbalk, HB (1736:0123 2)

Hung, Humphry (2011) "Directors' Roles in Corporate Social Responsibility: A Stakeholder Perspective" *Journal of Business Ethics*, nr. 10, s. 385-402.

Jensen, Michael (2000) *A Theory of a Firm*, Harvard University Press.

Jensen, Michael, (2002) "Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function" *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, nr. 2, s. 235-256.

Kollegiet för svensk bolagsstyrning (2010) *Svensk kod för bolagsstyrning*, Trosa Tryckeri, Stockholm.

Meyer, Håkan (2010) *Styrelseboken*, FAR Förlag, Stockholm.

Nationalencyklopedin, "Syssloman", <http://www.ne.se/lang/syssloman>, [2012-11-23].

Nykvist, Viktor (2011) *Har styrelsen en plikt att tillgodose allmännyttiga intressen?* Examensarbete på magisternivå, Juridiska fakulteten, Lunds Universitet.

Post, Rahman och Rubow (2011) "Green Governance: Board of Director's Composition and Environmental Corporate Social Responsibility", *Business & Society*, nr. 3, s. 189-223.

Rose, Jacob M, (2007) "Corporate Directors and Social Responsibility: Ethics versus Shareholder Value", *Journal of Business Ethics*, nr. 7, s. 319-331.

Sevenius, Robert (2007) *Bolagsstyrning*, Studentlitteratur, Lund.

SIS, "Ledningssystem - Socialt ansvarstagande", [www.sis.se](http://www.sis.se), [2012-11-20].

Sonnenfeld, Jeffrey A. (2002) "What Makes Great Boards Great", *Harvard Business Review*, nr. 9, s. 106-113.

Statsrådets principbeslut om samhällsansvar (2012) "Regeringens verksamhet - Principbeslut", [www.valtioneuvosto.fi](http://www.valtioneuvosto.fi), [2012-12-18].

Styf, Elisabeth (2011), *Styrelsens ansvar för den interna kontrollen*, doktorsavhandling, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Tekniska högskolan & Linköpings universitet.

StyrelseAkademin (2012), *Vägledning till god styrelsesed*, Arkitektkopia, Stockholm.

Styrelsekollegiet, Undin, Hans. "Styrelsens ansvar", [www.styrelsekollegiet.se](http://www.styrelsekollegiet.se), [2012-11-20].

Svenska Dagbladet, (2012-10-28) "Vem tar ansvaret?".

Svenska Dagbladet, (2012-11-01) "Var öppna med extraknäcken".

Vestmanlands läns tidning (2012-10-15) "Rätt styrelse är viktig för företagets utveckling".

Årsredovisningslag, ÅRL (1995:1554)

## BILAGOR

---

*I bilagor finns vårt underlag till våra intervjuer med styrelseledamöterna och revisorn.*

### BILAGA 1. INTERVJUUNDERLAG, STYRELSELEDAMÖTER

---

1. Kan du berätta om din bakgrund och dina erfarenheter av styrelseuppdrag?
2. Vad är det som lockar dig att ta styrelseuppdrag?
3. Vilka underlag tillhandahålls och vem lägger fram dem?
4. Hur sker kontroll och uppföljning?
5. Vilket är ditt ansvar som styrelseledamot? Exemplifiera.
6. Vad har du/ni som styrelseledamot för ansvar utöver det legala och ekonomiska?
7. Finns det en diskussion kring socialt ansvar? Om ja: Var sker den? Varför?
8. Vem är det som gör påtryckningar om socialt ansvarstagande? Finns det starkare och svagare intressenter?
9. Finns det underlag och riktlinjer för arbetet med socialt ansvar? Hur ser det ut och hur sker kontroll och efterlevnad? Hur sker rapportering?
10. Har du som ledamot ansvarsförsäkringar? Vad är din åsikt om sådana försäkringar?
11. Ser du att det har skett någon utveckling i någon riktning under den tid som du varit verksam som styrelseledamot? Varför har en sådan utveckling skett?
12. Har *Svensk kod för bolagsstyrning* påverkat? Används den i ert styrelsearbete?

## BILAGA 2. INTERVJUUNDERLAG, REVISOR

---

1. Berätta lite om dig själv och ditt yrkesval?
2. Hur nära jobbar ni styrelsen?
3. Får ni underlag från styrelsen eller VD? Både och?
4. Får du intrycket av att styrelsen är medveten om sitt ansvar?
5. Arbetar ni som revisor med att upplysa styrelsen om sitt ansvar?
6. Tar styrelsen mer ansvar än så (utöver ABL)?  
Moraliskt, etiskt, socialt. Är det något ni granskar eller är det något som de “skyltar” med?
7. Upplever ni att det saknas regelverk för styrelsen eller är ABL “komplett”?
8. Känner ni till “Svensk kod för bolagsstyrning”?  
Granskar ni att bolaget har en sådan kod (börsnoterade) och att de rapporterar och efterlever den? (på sin hemsida eller i ÅR)
9. Vad är revisorns roll i “krissituationer”, exempelvis djurparksskandalen och Panaxia?  
Erfarenheter?
10. Jobbar/uppmuntrar revisorer för att företag ska ta ett större socialt ansvar?
11. Hur mycket förlitar sig styrelsen på sin revisor? Kan det tänkas bli ett problem?  
(exempelvis vid kontrollbalansräkning)
12. Vad utmärker en bra styrelseledamot?