



Handlingsplan

Bolagsstyrning

Aktiv, engagerad och
ansvarsfull ägare

Förvaltning över generationer

AP3

Innehåll

Introduktion.....	2
Styrning.....	3
Strategi	3
Påverkansarbete och AP3s förväntningar på bolagen	4
AP3s sju principer för bolagsstyrning	4
Mål.....	7

Tredje AP-fonden
Stockholm, 2025

Staffan Hansén
Verkställande direktör



Introduktion

Tredje AP-fonden (AP3) är en investerare med uppdrag att – för dagens och morgondagens pensionärer – bidra till en stabil utveckling för det statliga inkomstpensionssystemet. Kapitalet investeras för att kunna generera en hög avkastning över tid. I uppdraget ingår att främja en hållbar samhällsutveckling genom att agera föredömligt som ansvarsfull ägare och investerare.

AP3 är en aktiv ägare som engagerar sig, agerar och ställer krav på positiva förändringar i syfte att göra skillnad. Utgångspunkten är uppfattningen att välskötta bolag måste drivas hållbart för att över tid kunna ge en hög avkastning till låg risk. AP3 har skrivit under FN:s riktlinjer för ansvarsfulla investeringar, Principles for Responsible Investment – PRI. Dessa riktlinjer omfattar miljö, sociala frågor och bolagsstyrning. Principerna är övergripande och gäller för samtliga bolag där fonden har ett ägande. AP3 koncentrerar arbetet till de områden där fonden bedömer att fonden gör störst nytta och har störst möjlighet att påverka.

AP3 ska genom aktiv ägarstyrning verka för att de bolag fonden investerar i är välskötta och har en god styrning.

Handlingsplanen syftar till att beskriva hur AP3 ska arbeta för att leva upp till de grundläggande principerna formulerade i den av styrelsen beslutade Policy Ansvarsfulla Investeringar.

Styrning

AP3s styrelse fastslår "Policy ansvarsfulla investeringar" med övergripande riktlinjer för fondens hållbarhets- och ägarstyrningsarbete. Bolagsstyrning är ett av AP3s fokusområden och policyn konstaterar att:

- *AP3 ska genom aktiv ägarstyrning verka för att de bolag fonden investerar i är välskötta och har en god styrning.*

AP-fonderna har en gemensam värdegrund som är vägledande för de respektive verksamheterna och som bygger på svenska statens värdegrund. AP3s styrelse har slagit fast i "AP-fondernas gemensamma värdegrund för förvaltning av fondmedlen" att AP3 förväntar sig att bolag verkar i enlighet med lagar, konventioner och internationella riktlinjer oavsett i vilket land bolaget verkar. Det ansvaret gäller även om landet inte har undertecknat en konvention eller har en svagare lagstiftning. AP-fondernas ramverk för föredömlig förvaltning och föredömligt ägande utgörs av:

- Den svenska regeringsformen, som bygger på demokrati, grundläggande fri- och rättigheter, alla människors lika värde och den enskilda människans frihet och värdighet.
- FN:s internationella konventioner som Sverige undertecknat, som rör bland annat miljö, mänskliga rättigheter, arbetsrätt, korruption och inhumana vapen.

- Internationella riktlinjer Sverige stödjer (t ex FN:s Global Compact, ILO och OECD:s riktlinjer för multinationella bolag); samt
- Sveriges ställningstaganden i folkrättsliga frågor.

Styrelsen får kontinuerlig information och uppföljning gällande fondens hållbarhets- och ägarstyrningsarbete.

Verkställande direktören har det övergripande ansvaret för att policyn efterlevs och omsätts i den operativa verksamheten. AP3s Investment Committee (IC) beslutar i viktiga hållbarhetsfrågor och arbetet med att integrering görs i förvaltningen. Gruppen för hållbarhet och ägarstyrning ansvarar för arbetet och stöttar förvaltningen med löpande utvärdering och uppföljning av mål.

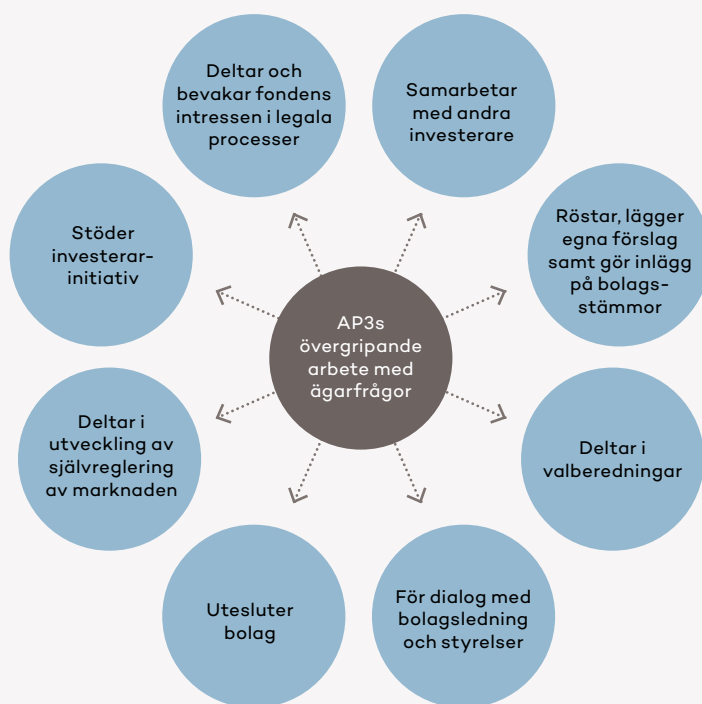
Strategi

Utgångspunkten i AP3s ägarstyrningsarbete är att fonden är en ansvarsfull aktiv ägare som ställer krav på förändring där så krävs för att uppnå en sund bolagsstyrning. Att vara en engagerad och ansvarsfull ägare innebär att utöva fondens röst på bolagsstämmor, föra dialoger med bolagen och att med andra ägare och övriga intressenter delta i olika nationella och internationella initiativ och sammanhang som främjar god bolagsstyrning och en hållbar utveckling. Fondens övergripande arbete med ägarfrågor åskådliggörs i nedanstående bild.

AP3 förutsätter att de bolag som fonden investerar i följer nationell lagstiftning i de länder där verksamhet bedrivs. Det är bolagsstyrelsens ansvar att se till att det finns adekvata processer och kontroller för att försäkra sig att så sker.

Bolagsstyrningskoder finns i många länder och de är viktiga ur förtroendesynpunkt för både aktiemarknaden och för bolagen, men de utgör också ett hjälpmedel i fondens ägarstyrningsarbete. Även om det finns många fördelar med koder som belyser vad som är god praxis på lokala marknader, måste ägarstyrningsarbetet utgå från vad som är bäst för det enskilda bolaget. AP3 gör positiv skillnad genom att aktivt arbeta med bolag för en hållbar utveckling, genom att engagera sig i bolag där allvarliga och systematiska problem identifieras samt engagera sig i bolag där kränkningar av internationella konventioner identifierats, bedömts påtagliga samt är väl dokumenterade.

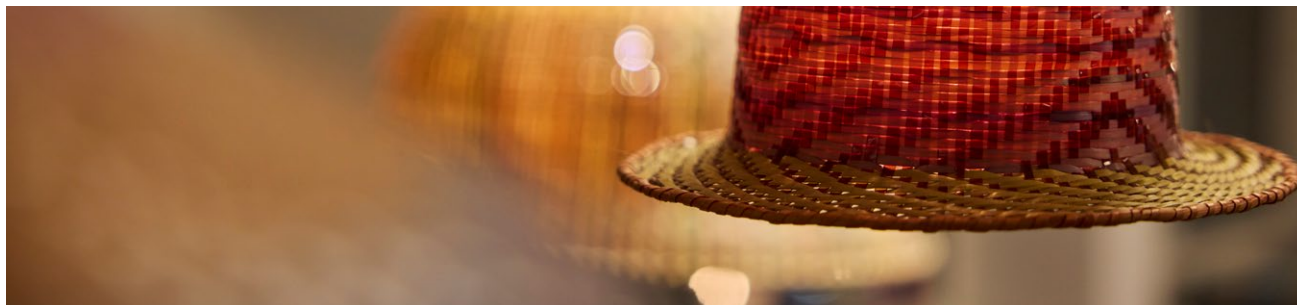
Bild 1. AP3s övergripande arbete med ägarfrågor.



Påverkansarbete och AP3s förväntningar på bolagen

AP3 har skrivit under FN:s riktlinjer för ansvarsfulla investeringar, Principles for Responsible Investment – PRI. Handlingsplanen innehåller ett antal grundläggande principer för bolagsstyrning och hur fonden förhåller sig till bolagens sociala och miljömässiga ansvarstagande. Principerna är övergripande och gäller för samtliga bolag där fonden har ett ägande, oavsett om det rör sig om svenska eller utländska innehav.

Bolagsstyrningskoder finns i många länder och de är viktiga ur förtroendesynpunkt för både aktiemarknaden och för bolagen, men de utgör också ett hjälpmedel i fondens ägarstyrningsarbete. Även om det finns många fördelar med koder som belyser vad som är god praxis på lokala marknader, måste ägarstyrningsarbetet utgå från vad som är bäst för det enskilda bolaget.



AP3s sju principer för bolagsstyrning

AP3 har sju grundläggande principer för bolagsstyrning. Principerna gäller för utländska såväl som svenska innehav. Principerna avser bolagsstyrning i noterade aktiebolag och i tillämpliga delar även i onoterade bolag. Principerna innefattar även arbete i valberedningar.

Princip 1 Aktieägarnas rättigheter och skyldigheter

AP3 verkar för att skapa en bra maktbalans mellan ägare, styrelse och ledning.

Likabehandling av aktieägare

Likabehandlingsprincipen är en grundpelare inom aktiebolagsrätten.

AP3 verkar för att aktier med samma ekonomiska rätt i bolaget alltid ska behandlas lika i ekonomiskt hänseende. Det är viktigt att minoritetsägars intressen skyddas och att aktieägare inte förfördelas ekonomiskt vid utdelning, vid likvidation av bolag eller vid uppköp av samtliga aktier i bolag. Avsteg från detta kan endast göras i enlighet med villkor i bolagsordning.

Rösträtt och förslagsrätt på bolagsstämmor

Bolagsstämman är bolagets högsta organ och aktieägarnas viktigaste, och oftast enda, tillfälle att framföra synpunkter och lägga fram egna förslag till bolaget. Rösträtten på bolagsstämman är aktieägarnas viktigaste verktyg för att utöva ägarinflytande.

AP3 verkar för bevarandet av rösträtten och rätten att lägga förslag på bolagsstämman. AP3 strävar efter att delta och utöva rösträtten vid stämmor i samtliga bolag där fonden har aktieinnehav.

Valberedningar

Valberedningen arbetar på uppdrag av aktieägarna och dess viktigaste uppgift är att nominera ordförande och ledamöter till styrelsen inför beslut på årsstämman. Ledamöterna i valberedningen kan väljas på årsstämman eller utses bland de största ägarna vid ett senare tillfälle.

AP3 deltar aktivt i arbetet med att nominera styrelseledamöter och deltar normalt sett i valberedningar i de bolag där fondens ägarandel medger detta.

Dialoger och processer

Förtroendefulla dialoger är ofta ett mycket bra sätt att påverka bolag och andra aktieägare.

AP3 deltar ofta i förberedande arbete inför årsstämmorna och lämnar synpunkter på bolagens förslag, andra aktieägars förslag eller lämnar egna förslag. Om fonden bedömer att det är motiverat tas initiativ till dialog med företrädare för bolagen eller med andra aktieägare.

Princip 2 Kapitalstruktur

Bolag ska ha en långsiktigt väl avvägd kapitalstruktur som är anpassad till bolagens strategiska och finansiella mål. AP3 anser att olika metoder för att justera kapitalstrukturen ska motiveras av bolagens styrelser. Beslut om utdelning,

nyemission, återköp av egna aktier och eventuell inlösen av dessa aktier ska fattas av aktieägarna.

AP3 anser att olika metoder för att justera kapitalstrukturen ska motiveras av bolagens styrelser.

Utdelning

Bolag ska regelmässigt kommunicera synen på den egna kapitalstrukturen och tydliggöra vilken utdelningspolicy som finns i bolaget.

AP3 anser att kapital som inte effektivt kan användas för att säkerställa eller utveckla bolagets verksamhet bör distribueras till aktieägarna.

Emission

Bolag som har behov av att stärka kapitalbasen bör kunna genomföra nyemissioner snabbt och till låga kostnader. Samtidigt är det viktigt att aktieägarnas intressen inte åsidosätts vid nyemissioner.

AP3 anser att nyemissioner som huvudregel bör ske med företrädesrätt för befintliga aktieägare. Riktade nyemissioner kan innebära att de som erbjuds att delta i emissionen gynnas på bekostnad av de aktieägare som inte har möjlighet att delta. Det bör därför ställas mycket höga krav på proceduren och transparensen kring motiven och prissättningen i de undantagsfall då riktade nyemissioner föreslås.

Bolagens behov av att genomföra en nyemission snabbt och till låga kostnader måste vägas mot aktieägarnas intresse av att inte bli utspädda eller på annat sätt förfördelade. Vid apportemissioner ska en grundlig och tydlig värdering publiceras för att aktieägarna ska kunna bedöma emissionsvillkoren i förhållande till de förvärvade tillgångarna.

Återköp

Bolags inlösen av återköpta egna aktier är ett av flera tillgängliga medel för att återföra kapital till aktieägarna.

AP3 anser att förslag beträffande återköp av egna aktier ska vara väl motiverade och att förutsättningarna för när styrelsen kan utnyttja ett eventuellt bemyndigande ska tydliggöras för aktieägarna. Försäljning av återköpta aktier över börs ska inte tillåtas, förutom om det sker som en del i att säkra bolagets aktierelaterade incitamentsprogram. Återköp bör endast göras av det vid var tid billigaste aktieslaget om bolaget har skilda aktieslag.

Princip 3 Bolagens styrelser

Styrelsens uppgift är att företräda alla aktieägare i styrningen av bolaget. En av de viktigaste uppgifterna för aktieägare, inte minst för en institutionell ägare som AP3, är att utöva inflytande i valet av styrelseledamöter.

AP3 anser att en systematisk utvärdering av styrelsens arbete och av enskilda styrelseledamöters insatser samt information om styrelsens samlade kompetens och erfarenheter är nödvändiga beslutsunderlag för valberedningens arbete. För att säkra oberoendet är det ibland önskvärt att utvärderingen görs i extern regi.

En bolagsstyrelse ska ha en sammansättning som utgår från det enskilda bolagets behov. Styrelseledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund är avgörande faktorer för hur framtidsrikt styrelsearbetet blir. Det är också viktigt att leda-
möterna har möjlighet att avsätta tillräcklig tid för uppdraget.

Ett effektivt styrelsearbete förutsätter en mångfald i styrelsens sammansättning.

AP3 verkar därför för en breddning av rekryteringsunderlaget till styrelser. Bland annat verkar fonden för en jämnare könsfördelning i styrelser.

Att representanter för huvudägare ingår i styrelsen är både naturligt och önskvärt. Men andelen ledamöter med anknytning till bolagets huvudägare ska stå i rimlig proportion till ägarens andel av kapitalet. Fonden anser att styrelsens ordförande och verkställande direktör inte ska vara samma person.

Arvodet till styrelsen ska vara marknadsmässigt och avspejla styrelsens ansvar och arbetsinsats. Fonden anser att det gynnar aktieägarna att även styrelseledamöterna är aktieägare i bolaget. Vid utformningen av aktiebaserade incitament till styrelsen bör man dock beakta att styrelsen har en övervakande funktion i förhållande till bolagsledningen.

AP3 förordar därför i första hand en modell där en viss del av styrelsearvodet avsätts till förvärv av aktier i bolaget.

Princip 4 Revision och intern kontroll

För aktieägarna är det av yttersta vikt att den externa revisionen och den interna kontrollen är av tillräckligt god kvalitet. Revisorer utses av bolagets aktieägare och är aktieägarnas granskande organ. Därför är det viktigt att revisionen kontinuerligt utvärderas ur ett ägarperspektiv.

AP3 anser att processen för utvärdering och upphandling av revisorstjänster bör behandlas av valberedningen.

Vid utvärdering och upphandling är revisorernas oberoende ställning i förhållande till bolaget, dess ledning och styrelse av avgörande betydelse för aktieägarnas förtroende för deras granskning av bolagets förvaltning. För att säkerställa oberoendet ska revisionsbolagets uppdrag i huvudsak bestå av revision. Andra konsulttjänster ska vara begränsade och en redogörelse för dessa sidouppdrag ska lämnas till aktieägarna på bolagsstämman och i årsredovisningen. För att ytterligare säkerställa oberoendet ska bolaget med vissa tidsintervall byta både revisor och revisionsbolag.

Princip 5 Ersättning till ledande befattningshavare

Bolagsledningens ersättningssystem ska utformas så att det på ett kostnadseffektivt sätt belönar insatser för att skapa långsiktigt aktieägarvärde och ge bolagen möjlighet att attrahera och behålla viktiga nyckelpersoner.

För AP3 är det viktigt att utgå ifrån vad som är bäst för det enskilda bolaget. Det betyder att det är styrelsen i bolaget som ska utforma, förklara och försvara ledningens ersättningssystem. Styrelsen ska även säkerställa att utvärdering görs av ersättningsprogram.

Ersättningssystemet för ledande befattningshavare ska beskrivas tydligt i bolagets ersättningspolicy, som fastställs av ägarna på bolagets årsstämma. Det är väsentligt att alla delar i det totala ersättningspaketet beskrivs; fast lön, eventuell ersättning inklusive aktie- eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram, pensionsavsättningar och andra ekonomiska förmåner.

AP3 beaktar helheten av bolagets totala ersättningspaket och de totala ersättningsnivåerna ska vara rimliga och marknadsmässiga.

Rörlig ersättning

Rörlig ersättning till ledande befattningshavare som innebär kontant ersättning utöver den fasta lönen ska harmonisera med aktieägarnas långsiktiga intresse. Det betyder att prestationer utöver det normala kan utmynna i positiva utfall och det motsatta ska gälla när önskad prestation uteblivit.

AP3 ställer höga krav på ersättningsprogrammets utformning, utvärdering och transparens. Följande punkter ska särskilt beaktas:

- Rörliga ersättningar ska vara kopplade till förutbestämda och mätbara prestationskriterier, inklusive icke-ekonomiska kriterier, som de berörda ska kunna påverka.
- Rörliga ersättningar ska vara begränsade och det ska finnas fastställda tak relaterade till den fasta lönen. Detta är särskilt viktigt om de rörliga ersättningarna är kopplade till bolagets vinster. Om det inte finns ett tak, kan orimligt stora utbetalningar leda till skada för bolaget, bolagets anställda och dess aktieägare.
- Vid utformningen av rörliga ersättningar ska bolagets styrelse överväga om utbetalning av viss del av intjänad ersättning ska ske med viss tids fördröjning efter att den intjänats. Syftet är främst att säkerställa att de prestationer på vilka intjänandet grundats är hållbara över tid. En sådan ersättningsstruktur motverkar sannolikt ett alltför riskfyllt kortsiktigt beteende och har dessutom positiva inläsnings-effekter.
- Bolagets ersättningspolicy ska innehålla en möjlighet för styrelsen att begränsa eller underlåta utbetalning av rörliga ersättningar om en sådan åtgärd bedöms som motiverad och förenlig med bolagets ansvar gentemot aktieägare, anställda och övriga intressenter. Exempelvis kan det vara svårt att motivera utbetalning av rörliga ersättningar i det fall bolaget inte har uppnått ett positivt resultat. Bolaget ska även tillförsäkra sig möjlighet att kunna återkräva rörliga ersättningar som utbetalats på uppenbart felaktiga grunder.

Aktierelaterade ersättningsprogram

Om de är rätt konstruerade, är aktie- eller aktiekursrelaterade ersättningsprogram ett bra sätt att koppla samman ledningens intressen med aktieägarnas. Behov och förutsättningar varierar mellan olika bolag och det är bolagets styrelse som har i uppgift, och som är bäst lämpad, att ta fram förslag till incitament som gynnar värdeskapande i det enskilda bolaget. Det är också styrelsens uppgift att förklara sambandet mellan de mål man vill uppnå och programmets utformning samt utvärdera hur programmet hjälpt till att uppfylla dessa mål.

AP3 har formulerat några grundkrav på denna typ av ersättningsprogram:

- Aktierelaterade program förordas framför optionsprogram, särskilt om optionsprogrammen bygger på gratis tilldelning av optioner utan krav på motprestation.
- Prestationskraven bör kopplas till bolagets finansiella mål men dessutom gärna bygga på jämförelser med konkurrenter.
- Prestationskraven bör även kopplas till bolagets hållbarhetsarbete.
- Eget risktagande för deltagarna genom egen investering i bolagets aktier förordas.
- Programmen bör ha tak eller sundhetsklausuler som skyddar bolaget mot orimliga utfall.
- Programmen ska utvärderas och det är styrelsen som ansvarar för att en sådan utvärdering genomförs och säkerställer att aktieägarna får ta del av den.

Aktiebaserade ersättningsprogram som kräver eget risktagande genom egen investering i bolagets aktier har ofta inslag av s.k. aktiematchning. Matchningen är normalt sett utformad så att deltagaren efter en viss tid kompenseras för den investering man gjort genom att man erhåller gratis aktier eller får köpa aktier till subventionerat pris. Beroende på storleken på subventionen kan det egna risktagandet bli väldigt begränsat, eller till och med obefintligt.

Då fullständig aktiematchning innebär att deltagaren i programmet endast har en koppling till aktieägarna i en uppåtgående marknad, förordar AP3 andra lösningar.

Förutom ovanstående grundläggande krav finns det även andra delar som AP3 beaktar när fonden bedömer ett förslag till incitamentsprogram. Programmets omfattning och kostnader för aktieägarna är självklara parametrar som alltid finns med i bedömningen. Därtill ska förslagen givetvis presenteras i god tid före kallelsen till bolagsstämman, så att aktieägare kan värdera och ta ställning till informationen.

När det gäller aktierelaterad ersättning är det viktigt att poängtera att det finns skillnader mellan olika bolag. Aktierelaterad ersättning är ett sätt att länka samman ägarnas och ledningens intressen, men framför allt utgör dessa program verktyg för att kunna motivera och rekrytera personal. I företag som ännu inte nått uthålligt positiva kassaflöden kan dessa program vara viktiga instrument för att kunna skapa extra motivation hos medarbetarna utan att behöva belasta företagets likvida medel.

Det innebär att AP3 i särskilda fall kan komma att göra avsteg från sin grundsyn om hur aktierelaterade ersättningar bör utformas.

Ledningens pensioner

Förmånsbaserade pensionsavtal riskerar att ge upphov till stora, och högst osäkra, pensionskostnader och bör därför inte förekomma.

I den mån sådana pensionsavtal ändå förekommer, anser AP3 att bolagen bör arbeta aktivt för att försöka omförhandla pensionsavtalen till premiebestämda pensionslösningar. Kostnaden för att omvandla pensionsavtalen från förmånsbestämda till premiebestämda lösningar bör givetvis alltid tas i beaktande. Pensioner ska baseras på den fasta lönen. Rörlig ersättning eller långsiktiga aktierelaterade program ska inte vara pensionsgrundande.

Ledningens avgångsvederlag

Det är viktigt att säkerställa att syftet med avgångsvederlag enbart är att dessa ska fungera som ett skyddsnät om avtalet sägs upp i förtid.

AP3 anser att avgångsvederlag bör begränsas till ett visst belopp eller tidsperiod, som i allmänhet inte ska överstiga ett belopp motsvarande den fasta ersättningen för två år. Avgångsvederlag ska inte utgå om en befattningshavare avgår på eget initiativ.

Princip 6 Hållbarhet och affärsetik

AP3 verkar för att säkerställa att bolag som fonden investerar i arbetar systematiskt och strukturerat med hållbarhet och att verksamheten bedrivs ansvarsfullt.

Bolagen ska bland annat hantera relevanta hållbarhetsaspekter, ha ändamålsenliga riktlinjer och rutiner och se till att dessa följs samt ha relevanta styr- och uppföljningssystem.

ESG-aspekter ingår i fondens löpande dialog med bolag. AP3 har tagit fram ställningstaganden vilka beskrivs i Policy Ansvarsfulla Investeringar.

Bolagen bör publicera en uppförandekod och andra tillämpliga policy, exempelvis anti-korrupsionspolicy och policy för mänskliga rättigheter. Bolagen bör också vara transparenta i frågor rörande skatt, till exempel genom att offentliggöra en skattepolicy.

AP3 verkar för att bolagen ska upprätta relevanta miljöpolicy, att de ska rapportera sitt koldioxidavtryck samt att de ska fastställa planer för hur de kan reducera sin egen klimatpåverkan och analysera hur de själva påverkas av klimatomställningen.

Bolagen bör också transparent beskriva hur policyerna och riktlinjerna implementeras, följs upp och utvärderas.

Princip 7 Informationsgivning

Bolag ska eftersträva en öppen och fortlöpande dialog med aktieägarna. Bolagens information ska vara korrekt, tydlig, saklig och trovärdig. Informationen från bolagen ska möjliggöra en kvalificerad bedömning av bolagets framtida utveckling och de faktorer som skapar värde för aktieägarna.

Bolagen ska eftersträva tydlighet avseende målsättning och de finansiella och strategiska konsekvenserna av målen.

Uppföljning

En gång per år publicerar fonden en ägarstyrningsrapport där fonden redovisar ägarstyrningsarbetet under året samt hur AP3 röstat på bolagsstämmor. Status på respektive KPI redovisas i AP3s hållbarhetsredovisning och på hemsida. Arbetet som bedrivs genom AP-fondernas etikråd (Etikrådet) rapporteras i Etikrådets årsrapport och på Etikrådets hemsida.

Mål

Bolagsstyrning



Andel av det underrepresenterade könet i styrelsen (gäller svenska bolag)

Alla svenska storbolag i portföljen ska ha minst 40 % av den underrepresenterade könet i styrelsen senast 2026



Hållbarhetskriterier i incitamentsprogram

Andelen svenska bolag i portföljen med hållbarhetskriterier ska fördubblas från 20 % till 40 % senast 2025

AP3 TREDJE
AP-FONDEN

Tredje AP-fonden
Box 1176, 111 91 Stockholm
info@ap3.se, 08-555 17 100
www.ap3.se

