

**alecta**

# Ägarstyrningsrapport 2017



## Ägarstyrning som gör skillnad

I denna rapport kan du läsa om hur Alecta arbetar med ägarstyrningsfrågor.



### Innehåll:

- 4** Alectas team för ägarstyrningsfrågor.
- 6** Fem aktuella trender inom ägarstyrning.
- 7** Alectas arbete för diversifiering i bolagsstyrelserna.
- 10** Wells Fargo och Swedbank – två bolag där Alecta agerat för förändring.
- 12** Alectas innehav i siffror.
- 14** Så fungerar Alectas ägarstyrning.

**Produktion:** Appelberg Publishing/Alecta

**Tryck:** Lenanders, Kalmar

**Omslagsbild:**

Stående från vänster: Tony Persson, Bo Selling, Carina Silberg, Peter Lööv. Sittande: Ramsay Brufer. Foto: Tobias Ohls.

Alecta är ett pensionsbolag som erbjuder pensionsförsäkring, sjukförsäkring och ersättning till efterlevande. På uppdrag av kollektivavtalsparterna Svenskt Näringsliv och PTK förvaltar vi idag pensioner åt 34 000 företag och 2,3 miljoner privatkunder.

**alecta**

# Aktivt ägande för framtida trygghet

I år firar den moderna tjänstepensionen 100 år. Bruks-tjänstemännen och arbetsgivarna insåg redan 1917 att alla gynnas av samverkan kring pensioner som tillhör arbetstagaren även efter byte av arbetsgivare. Alectas grundare agerade utifrån en insikt: trygghet växer när den delas.

Alectas främsta samhällsansvar är att bidra till ett hållbart tjänstepensionssystem. Det säkras främst genom bra avkastning med låga avgifter – maximal pension till lägsta möjliga kostnad.

På lite längre sikt påverkar många skeenden pensionssystemet, till exempel förändrad demografi, digitalisering och robotisering samt klimatfrågan. Som ett av Europas största pensionsbolag, med närmare 800 miljarder kronor i förvaltad kapital, har vi ett ansvar att bidra till den utveckling som behövs.

Vår modell med aktiv förvaltning i egen regi av ett begränsat antal innehav ger oss unika möjligheter att tillgodose bägge dessa perspektiv. Dels är det mycket kostnadseffektivt, dels ger det oss en möjlighet att ha en tätare dialog med våra innehav och därmed bättre möjlighet att påverka dem.

Att vara en så stor aktör i både det svenska trygghetssystemet och på kapitalmarknaden ställer krav på tydlighet och kontinuitet. Det är därför vi nu börjar göra denna årliga ägarstyrningsrapport: för att öka transparensen och tydligheten i hur vi arbetar, samt för att förklara hur vi arbetar för att bidra till ett hållbart pensionssystem och ett hållbart samhälle.

Trevlig läsning!



**Magnus Billing**

verkställande direktör för Alecta

*”Alectas främsta samhällsansvar är att bidra till ett hållbart tjänstepensionssystem. Det säkras främst med bra avkastning till låga avgifter.”*





**”Ägarfrågor är för mig ansvar för framtiden.”**

**Ramsay Brufer**, ägaransvarig Alecta.

Bakgrund: Ekonom, Stockholms Universitet. Har arbetat med ägarfrågor på Alecta i 20 år. Ingår i valberedningen för åtta av Alectas innehavsbolag.



**”Ägarstyrning är en viktig del i att skapa bolag i världsklass.”**

**Bo Selling**, aktiechef Alecta.

Bakgrund: Civilingenjör, har arbetat med kapitalförvaltning med fokus på aktier sedan 1995, på Alecta sedan 2007.

# Alectas ägarpolicy

En stor del av Alectas kapital är placerat i aktier. Alectas ägarpolicy bestämmer hur ägandet ska utövas.

Målet med Alectas kapitalförvaltning är att dels säkerställa de åtaganden som Alecta gjort gentemot sina försäkrade, dels att verka för högsta möjliga avkastning på det förvaltade kapitalet. Det övergripande syftet med Alectas ägarstyrning är att främja dessa mål.

Dessutom ska Alecta som ägare och investerare uppträda på ett omdömesgillt sätt som inger respekt och förtroende både hos Alectas kunder och hos de företag där Alecta är ägare. Alecta ska arbeta för såväl aktieägarnas som det enskilda bolagets bästa.

Alecta utövar ägarstyrningen framför allt genom deltagande i valberedningsarbete och deltagande i bolagsstämmor, men även genom löpande dialoger med de bolag där Alecta är aktieägare.

Tack vare Alectas fokus på aktiv kapitalförvaltning i egen regi är hållbarhetsfrågor



**”Det är en väldigt spännande tid för hållbarhetsfrågor ur ett ägarperspektiv.”**

**Carina Silberg**, *hållbarhetsansvarig Alecta*.  
Bakgrund: Företagsekonom, Stockholms Universitet. Femton års erfarenhet av hållbarhetsfrågor med koppling till finans och näringsliv. Tidigare ESG-analytiker och senior rådgivare.




**”Det är inspirerande att vara med och påverka hållbarhetsarbetet i våra innehavsbolag.”**

**Peter Lööv**, *hållbarhetsansvarig Kapitalförvaltning*.  
Bakgrund: MBA från Handelshögskolan i Stockholm. Började på Alecta 1998 och har arbetat med hållbarhetsrelaterade frågor sedan 2013.

**”Alecta kan skapa förutsättningar för bolagen att se bortom kvartalshetsen.”**

**Tony Persson**, *tillförordnad chef Kapitalförvaltning*.  
Bakgrund: Civilekonom, finansiell ekonomi. Har jobbat inom Alecta Kapitalförvaltning sedan 1998 med placerings- och strategifrågor.

väl integrerade i kapitalförvaltningen. Det medför att Alecta aktivt väljer bort bolag som inte svarar upp mot hållbarhetskriterierna. Dessutom har Alecta, som en betydande ägare i ett begränsat antal bolag, goda möjligheter att föra en nära dialog och påverka bolagen. 



# Fem trender inom ägarstyrning

Flera tydliga parallella trender från vårens bolagsstämmor påverkar styrningen av de bolag där Alecta är aktieägare.



## 1. Långsiktighet.

Arbetet i valberedningarna utgår mer från bolagens långsiktiga strategier och behov, och präglas av större kontinuitet än tidigare. I en föränderlig omvärld med hög utvecklingstakt blir långsiktighet ett förhållningssätt för att säkerställa en framgångsrik framtid.

## 2. Transparens.

Ersättningsfrågor hamnar allt mer i fokus och det är viktigt att bolag har en genomtänkt och ändamålsenlig ersättningspolicy som är begriplig och transparent.



**4. Mångfald.** Kraven ökar på att styrelser och företagsledningar har en sammansättning som speglar samhället i stort, med jämnare fördelning mellan män och kvinnor, och personer med olika bakgrund och erfarenheter.



**3. Hållbarhet.** Hållbarhetsfrågor blir i större utsträckning integrerade i kapitalförvaltningen. Ett bra förhållningssätt till miljö, affäretik och sociala frågor utgör en förutsättning för att bolag ska kunna upprätthålla en uthålligt god konkurrenskraft och hållbar lönsamhet. Frågan drivs både av den allmänna opinionen och regeringens krav att finans- och försäkringsbranschen tar ett större ansvar.



**5. Internationalisering.** Det blir allt vanligare att stora aktieägare samarbetar över landsgränserna för att uppnå större effekt i enskilda frågor som berör bolag där man är aktieägare.



Foto: Getty Images

**Alecta arbetar  
aktivt för mer  
mångfald i bolags-  
styrelserna.**

# Investeringar för jämställdhet och mångfald

Jämställdhet och mångfald är viktiga frågor för Alecta på flera plan. Framför allt handlar det om att agera för att få in fler kvinnor i bolagsstyrelserna.



## ”Grupper som består av människor med skilda erfarenheter och perspektiv är mer effektiva och dynamiska än grupper som består av alltför lika individer.”

Ramsay Brufer, ägaransvarig Alecta.

Arbetet med att få in fler kvinnliga ledamöter i styrelserna för de bolag där Alecta är ägare har stått högt på agendan i flera år. Det är också något som funnits med i den politiska debatten. Regeringen presenterade 2016 ett förslag om kvotering av andelen kvinnor i börsbolagens styrelser, men tvingades backa eftersom det inte gick att få igenom förslaget i riksdagen.

Alecta driver framför allt frågan i valberedningsarbetet, och även om det tagit tid har resultaten börjat synas.

– Vi ingår i 17 valberedningar och det är där vi driver på för att få en förändring. I våra innehav har vi nu ökat andelen kvinnliga styrelseledamöter till sammanlagt 41 procent, så det blir bättre. Men arbetet stannar inte, vi vill fortfarande öka andelen, säger Ramsay Brufer, ägaransvarig på Alecta.

Skälet till att Alecta driver frågan om jämställdhet och mångfald i styrelser är att det är något som krävs för att ett företag ska kunna vara framgångsrikt.

– När styrelseledamöter utses ska det vara bolagets behov av erfarenhet och kompetens som är avgörande. Alectas strävan är att styrelsens sammansättning ska präglas av mångfald och jämlik-

het, det ingår i vår målsättning att arbeta för bolagets bästa, säger Ramsay Brufer.

– Grupper som består av människor med skilda erfarenheter och perspektiv är mer effektiva och dynamiska än grupper som består av alltför lika individer.

Andelen kvinnor i ledningar uppgick vid 2017 års mätning till 21,7 procent, enligt Andra AP-fondens kvinnoindex.

Alectas uppfattning är att det inte råder någon brist på kvinnliga kandidater till styrelseposter, bara man lyfter blicken från det traditionella urvalet av kandidater. Därmed borde frågan om fler kvinnliga ledamöter kunna lösas utan kvotering.

En viktig fråga för att kunna fortsätta öka andelen kvinnliga styrelseledamöter är att uppmuntra till en ökad andel kvinnor i ledande befattningar i bolagen.

– Där ser vi att andelen kvinnor fortfarande är lägre än i styrelserna och det är något av ett bekymmer eftersom ledande befattningshavare utgör den naturliga poolen när man letar efter lämpliga styrelsekandidater, säger Peter Lööw, hållbarhetsansvarig på Alecta Kapitalförvaltning.

Samtidigt gäller det för Alecta att leva som man lär. Hos Alecta

### Andelar kvinnor:


**41 %** Andelen kvinnor i styrelserna för de bolag där Alecta är ägare.

**21,7 %** Andelen kvinnor i företagsledningarna enligt Andra AP-fondens kvinnoindex.





ska arbetsmiljön präglas av jämställdhet, ömsesidig respekt och förtroende.

– Att ta tillvara den kompetens och erfarenhet som finns hos alla medarbetare, både kvinnor och män, är en framgångsfaktor för Alecta. Arbetet med lika rättigheter och möjligheter är ständigt pågående och ingår i varje chefs ansvar. Det är något som vi kommer att prioritera ytterligare, säger Carina Silberg, hållbarhetsansvarig på Alecta. 

## Ansvarsfulla investeringar

❖ Utgångspunkten för Alectas hållbarhetsarbete i placeringsverksamheten är ägarprincipen. Alecta investerar i företag som tar tillvara sina affärsmöjligheter och beaktar miljömässiga och sociala aspekter för att minska risker och kostnader. En förutsättning för långsiktigt värdeskapande är att sträva mot en balans mellan ekonomiska, miljömässiga och sociala värden så att Alecta som ägare och investerare kan erhålla en god långsiktig avkastning.



Foto: Magnus Hjalmarsson Nerdeman/SOD/TT

**Ramsay Brufer, ägaransvarig på Alecta, intervjuas om valberedningsarbetet i Swedbank.**

# Samarbeten som ger resultat

Amerikanska Wells Fargo och svenska Swedbank är två exempel på bolag där Alecta agerat som ägare för att komma tillrätta med missförhållanden.

Alecta agerar självständigt i sin ägarstyrning och ingår inte i någon särskild ägarsfär. Däremot kan Alecta samarbeta med andra ägare, både svenska och utländska, i syfte att uppnå en större effekt i enskilda frågor. Två fall där Alecta under senare tid agerat på detta sätt gäller den amerikanska storbanken Wells Fargo och svenska Swedbank.

När det gäller Wells Fargo, som är en av USA:s största finanskoncerner, framkom det under 2016 att man ägnat sig åt aggressiva försäljningsmetoder där banken bland annat registrerat 1,5 miljoner konton och 500 000 kreditkort på kunder utan att dessa begärt dem. Det ledde till att banken dömdes till böter på 185 miljoner dollar och dess vd och ordförande John Stumpf tvingades avgå, bland annat sedan han blivit hudflängd av senator Elizabeth Warren i ett mycket uppmärksammat förhör i senatens bankkommitté.

Alecta agerade så snart problemen blev kända, genom besök, möten, konferenssamtal men framför allt genom ett skarpt formulerat brev som skickades till Wells Fargos styrelse i oktober 2016.

– Vi kunde se att det fanns både ett bolagsstyrningsproblem och ett kulturellt problem i Wells Fargo, bland annat genom ett osunt tävlingssystem som lockade bankens anställda att registrera konton på personer utan deras kännedom. I brevet, där Alecta uttryckte sin stora besvikelse över det inträffade, föreslog vi att Wells Fargo, som ett sätt att komma åt problemen, skulle skilja på rollerna som vd och styrelseordförande, säger Bo Selling, aktiechef på Alecta.

Så blev också resultatet, när Timothy J. Sloan utsågs till ny vd blev Stephen Sanger den som tog över ordförandeskapet i styrelsen.

I fallet Swedbank valde Alecta att agera sedan det i början av 2016 uppdragats att några av bankens högre chefer gjort privata fastig-

*”Vi kunde se att det fanns både ett bolagsstyrningsproblem och ett kulturellt problem i Wells Fargo.”*

**Bo Selling,**  
aktiechef, Alecta.

hetsaffärer med bankens kunder. Det väckte tvivel ifall bankens styrelse verkligen hade kontroll över vad som hänt. Tillsammans med några andra större aktieägare valde Alecta att verka för att förnya styrelsen, bland annat genom att byta ordförande, och långsiktigt stärka förtroendet för banken och dess styrelse med nya ledamöter med ny kompetens motsvarande de högre krav som ställs på en system viktig bank. Så skedde också, vid bolagsstämman i april 2016 utsågs Lars Idermark till ny styrelseordförande i banken.

Enligt Ramsay Brufer, ägaransvarig på Alecta, var detta en viktig åtgärd för att Swedbank skulle kunna återupprätta sitt sargade förtroende, inte minst bland bankens kunder.

– Vårt uppdrag är att säkerställa våra åtaganden och verka för högsta möjliga avkastning på det förvaltade kapitalet. Därför är det viktigt att vi arbetar för portföljbolagens bästa, och finansbranschen är en utpräglad förtroendebransch. Det var viktigt att Swedbank återfick kundernas såväl som ägarnas och allmänhetens förtroende, säger Ramsay Brufer. ◉

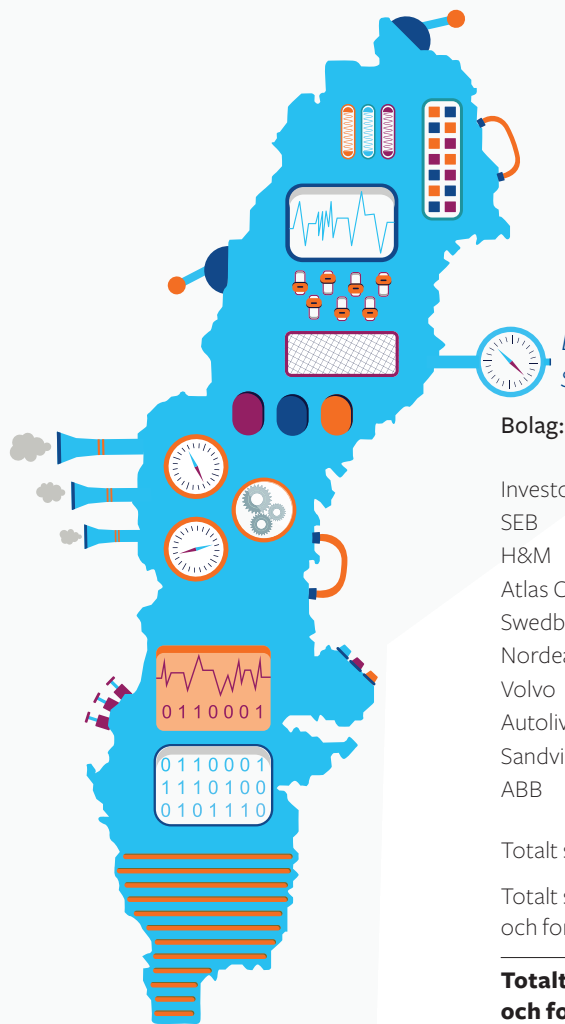


Foto: TT Nyhetsbyrå

**Från senatsförhören med Wells Fargos dåvarande vd John Stumpf.**

Alectas uppdrag är att vara en pålitlig och effektiv förvaltare av tjänstepensioner. Vi skapar högsta möjliga avkastning till låga kostnader genom noggrant handplockade investeringar helt i egen regi. Våra innehav görs av aktier, ränteinstrument och fastigheter i Sverige och utlandet.

# Alectas innehav



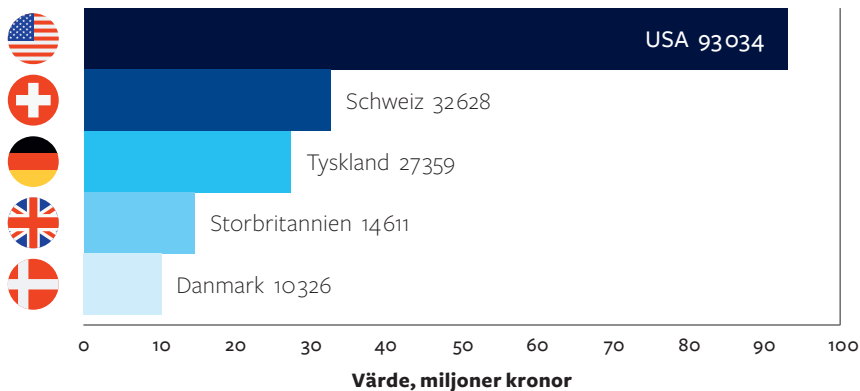
## De tio största svenska aktieinnehaven:

| Bolag:   | Värde, miljoner kronor: |
|--|-------------------------|
| Investor   | 15323                   |
| SEB  | 14780                   |
| H&M  | 12925                   |
| Atlas Copco  | 12553                   |
| Swedbank   | 11146                   |
| Nordea   | 10 039                  |
| Volvo  | 8 871                   |
| Autoliv  | 8 597                   |
| Sandvik  | 8 354                   |
| ABB  | 6 417                   |
| <b>Totalt svenska noterade aktier</b>                  | <b>146898</b>           |
| <b>Totalt svenska onoterade aktier och fondandelar</b> | <b>5430</b>             |

**Totalt svenska aktier och fondandelar** **152 328 Mkr**

De fem länder utanför Sverige där Alecta har störst innehav:

**Totalt utländska aktier och fondandelar 199 888 Mkr**



Alecta äger också fastigheter på 16 orter i Sverige samt i utlandet.

**Det sammanlagda värdet på våra fastighetstillgångar uppgår till 54 409 miljoner kronor.**



BMW

Exempel på utländska innehav:



Hugo Boss

Facebook



Microsoft

Nike





Foto: Getty Images

# En aktiv ägarstyrning

Ägarstyrningen är en central del i Alectas arbete med att säkerställa sitt åtagande att nå högsta möjliga avkastning på det förvaltade kapitalet.

Alecta är Nordens största tjänstepensionsföretag med 34 000 kundföretag i det privata näringslivet och 2,3 miljoner försäkrade. Det betyder att Alecta anförtrott ett betydande kapital, och det kapitalet ska säkerställa att de som är försäkrade får den pension och övriga förmåner som de har rätt till.

Att förvalta detta kapital är en central och avgörande fråga för Alecta och syftet med Alectas ägarstyrning är dels att säkerställa de åtaganden som Alecta gjort gentemot sina försäkrade, dels att verka för högsta möjliga långsiktiga

avkastning på det förvaltade kapitalet. Alecta har också ett intresse av att verka för ett välskött näringsliv, vilket gynnar såväl Sverige som Alectas åtaganden.

Ägarstyrningen sker genom deltagande i valberedningsarbete och deltagande i bolagsstämmor. När det gäller valberedningsarbetet har Alecta för närvarande representanter i 17 av de svenska bolag i vilka Alecta äger aktier.

– Att tillsätta kompetenta, effektiva och väl fungerande styrelser är en av våra viktigaste uppgifter, säger Ramsay Brufer, ägaransvarig på Alecta.

I detta arbete stödjer Alecta initiativ för att bredda rekryteringsbasen av lämpliga kandidater till styrelseuppdrag och verka för mångfald i styrelserna. En viktig uppgift just nu är att se till att styrelserna kan hantera de digitala omställningsprocesser som i dagsläget präglar många stora företag.

– Här har man tidigare försökt att hitta styrelseledamöter som är experter på IT men det träffar lite fel. Vad som behövs är styrelseledamöter som förstår hela den digitala processen i dagens företag – hur kunden lägger sina order, hur distributionen av produkterna sker och hur man kommunicerar digitalt med kunder och andra intressenter.

En återkommande viktig fråga är att se till att styrelserna får en sammansättning som gör att styrelsearbetet fungerar på ett bra sätt.

– För att göra en jämförelse med idrottsvärlden så fungerar det inte att sätta ihop en styrelse som

## Alectas representanter i valberedningar:

**Ramsay Brufer,**  
*ägaransvarig*

**Bo Selling,**  
*aktiechef*

**Katarina Thorslund,**  
*vice vd*

**Magnus Billing,**  
*vd*

**Kaj Thorén,**  
*styrelseledamot  
Alecta*

**Liselott Ledin,**  
*analyschef*

**Mikael Wiberg,**  
*portfölj-  
förvaltare*

*Läs mer om hur  
Alecta arbetar  
för ökad jämställdhet  
i styrelser på  
sid 7–9.*

bara består av jättebra målvakter, då blir det inga mål. Det behövs en bred kompetens, en mångfald och en långsiktighet. Jag tror att Alecta har en fördel i vårt arbete i valberedningarna eftersom vi har en fokuserad portfölj av bolag och med egen analys lär vi känna bolagen väl, säger Ramsay Brufer.

Det viktigaste organet för att utöva rollen som aktieägare är bolagsstämman, och Alecta utövar ägarstyrning genom att medverka i förberedande processer inför bolagsstämmor samt att delta i bolagsstämmor och utöva rösträtt. Alectas ambition är att alltid delta på bolagsstämman när Alecta är bland de större aktieägarna. Fokus ligger bland annat på ersättningsfrågorna.

– Vi anser att det är styrelsens ansvar att bolaget har en genomtänkt och ändamålsenlig ersättningspolicy som är begriplig och transparent. Ersättningen ska ses som en helhet bestående av fast och eventuellt rörlig del som bör vara prestationsbaserad, säger Ramsay Brufer.

Även när det gäller utländska aktieinnehav vill Alecta verka för att ersättningen till ledande befattningshavare ska vara väl motiverad, transparent och marknadsmässig.

– Det kan vara lite mer av en utmaning eftersom ersättningarna framför allt i USA ofta är större, mer tidsrelaterade och mindre transparenta. Men vi agerar på bästa sätt för att nå vår målsättning och samarbetar gärna med andra större aktieägare kring de här frågorna. 🟡



Totalt förvaltad kapital. Alecta förvaltar en portfölj med cirka 100 bolag och bedriver endast aktiv förvaltning. På uppdrag av kollektivavtalsparterna Svenskt Näringsliv och PTK förvaltar Alecta idag pensioner åt 34 000 företag och 2,3 miljoner privatkunder.

Illustrationer: Getty Images

11,3  
procent

Alecta Optimal Pensions totalavkastning i genomsnitt per år under de senaste fem åren. Alecta har en mycket specialiserad kapitalförvaltning som med ett långsiktigt hållbarhetsperspektiv skapar högsta möjliga avkastning genom noggrant handplockade investeringar.



Kapitalförvaltningskostnad baserad på rullande tolv månader. Vår vision är att vara världens mest effektiva pensionsbolag. Det innebär att vi är oerhört kostnadsmedvetna och utnyttjar vår storlek till att pressa kostnader nedåt.

Vill du veta mer eller vill du ha fler rapporter?  
Hör av dig till oss!  
Vi publicerar även löpande information på vår hemsida, besök oss gärna på: [alecta.se](http://alecta.se)

**Christina Malmberg Hägerstrand**  
Chef Extern kommunikation, Alecta  
Telefon: +46 728 55 93 29  
[christina.hagerstrand@alecta.se](mailto:christina.hagerstrand@alecta.se)

