

Makten i kulisserna

En granskning av svenska börsbolags
valberedningar och deras arbete



AllBright

AllBright

VD: Rebecca Lucander **Styrelseordförande:** Michaëla Blomquist

Styrelse: Sven Hagströmer, Dilsa Demirbag-Sten, Claes Hemberg, Thérèse Mannheimer, Sophia Bendz

Kontaktuppgifter: Strandvägen 5B, 114 51 Stockholm, info@allbright.se, www.allbright.se

Tillvägagångssätt

Vi har valt att ta fram den här rapporten för att se den verklighet som ligger bakom 22 procent kvinnor i svenska börsbolagsstyrelser. Hur ser fördelningen ut när man bryter ner procenten till antal kvinnor i styrelserna? Hur ser skillnaderna ut mellan industrier och spelar storleken på bolag någon roll? Vi vill bredda debatten kring kvinnor i styrelserna till att se bortom kvotering och försöka hitta lösningar där näringslivet och ägarna själva tar ansvar för frågan istället för politikerna.

All data är inhämtad under perioden juni-september 2012 enligt följande ordning; a) stämmoprotokoll, b) valberedningens förslag, c) motiverade yttranden och i den mån information inte funnits tillgänglig; d) hemsida och e) årsredovisningar.

Vi har valt att intervjua representanter från de sju institutioner med störst (flest antal) valberedningsengagemang i svenska börsbolag. Syftet med intervjuerna var att få valberedningarnas syn på sitt arbete och ansvar, vilka frågor de själva brottades med och hur aktuell frågan egentligen var. Intervjuerna skedde under perioden juni-september 2012.

Vi träffade:

Anders Oscarsson – VD AMF Fonder

Hans Ek – Tillförordnad VD SEB Fonder

Marianne Nilsson – Tillförordnad VD Swedbank Robur Fonder

Thomas Ehlin – Director Corporate Governance Nordea Fonder

Johan Lannebo – Förvaltare på Lannebo Fonder

Ramsay Brufer – Head of Corporate Governance på Alecta Pensionsförsäkringar

Caroline af Ugglas – Ägarstyrningsansvarig Skandia Liv

Förord

Inget land i världen pratar så mycket om jämställdhet och gör så lite för att uppnå den som Sverige. Kvinnor utgör i dag 14 procent av börsbolagens ledningsgrupper och tre procent av börsens VD:ar. 28 procent av alla chefer i den privata sektorn är kvinnor. 21 procent av VD:arna i statligt ägda bolag är kvinnor. 71 procent av alla deltidsanställda är kvinnor. Kvinnor tar ut 76 procent av all föräldraledighet och 64 procent av alla VAB-dagar. Män har högre medellön än kvinnor i alla de tio största yrkesgrupperna, i yrkesgrupperna företagsekonomer, marknadsförare och personaltjänstemän är medellönen ca 9000 kronor högre i månaden för män. Män tjänar mer än kvinnor hela livet, störst är skillnaden i 35-årsåldern då män tjänar drygt 80 000 kronor mer om året. (scb.se 2012) Trots detta är jämställdhetsdebatten fokuserad på andelen kvinnor i börsbolagsstyrelser.

Sverige har ca 250 börsnoterade bolag och 999 750 privata bolag. Visserligen är 97 procent av alla svenska bolag småföretag och har färre än 10 anställda. Men Sverige har ca 1000 storbolag (med fler än 250 anställda) vilka sysselsätter 36 procent av hela arbetskraften. Likväl handlar debatten om, och man agerar utifrån deisen, att framtidens eventuella jämställdhet hänger på om vi lyckas få in 40 procent kvinnor i börsbolagsstyrelserna. Huruvida Sverige lyckas få in ytterligare ca 300 kvinnor i dessa 250 bolag, 300 av Sveriges 2,2 miljoner sysselsatta kvinnor. Denna fokusering på börsbolagen och dess styrelser är inte rimlig, den har blivit 2000-talets viktigaste symbolfråga.

AllBright är övertygade om att diskussionen måste förflyttas till att handla om chefspositioner och ledningsgrupper, där den dagliga driften av bolagen finns. Likväl är det fascinerande att det framstår som omöjligt för bolagen att hitta 300 kvinnor vilka skulle kunna ta död på kvoteringsdebatten och låta samhället fokusera på övriga jämställdhetsfrågor. Därför har vi i denna rapport valt att titta på valberedningarna, på makthavarna i kulisserna, på dem som är ansvariga för att hitta rätt styrelseledamöter.

Rapporten visar att:

- 60 procent av börsens bolag har valberedningar utan kvinnor
- 90 procent av bolagen varken följer koden eller förklarar avvikelser
- Valberedningsproffs är vanligt förekommande
- Styrelseordförande är gatekeeper och avgör vem som kommer in styrelsen
- Huvudägarna bromsar tillväxttakten av kvinnor i styrelserna
- Om man inte finns med i ägarnas nätverk blir man inte påtänkt för att sitta i en styrelse
- Institutionerna vill inte vara en bricka i ett politiskt spel utan sköta sina jobb
- Öka andelen kvinnor i styrelserna är ständigt på valberedningarnas agenda
- Vilka åtgärder som ska vidtas för att uppnå jämställdhet

Av börsens 252 bolag har 26 en jämn könsfördelning i styrelserna, vilket är ett tydligt tecken på att näringslivet inte agerar meritokratiskt. AllBright är övertygade om att vi måste ha ett fritt företagande med ett brett handlingsutrymme utan begränsande kvoteringslagar, men förutsättningarna för det är att företag börjar ta ansvar för sitt agerande.

Rebecca Lucander
VD Stiftelsen AllBright
0702 760345

2000-talets viktigaste symbolfråga – kvotering

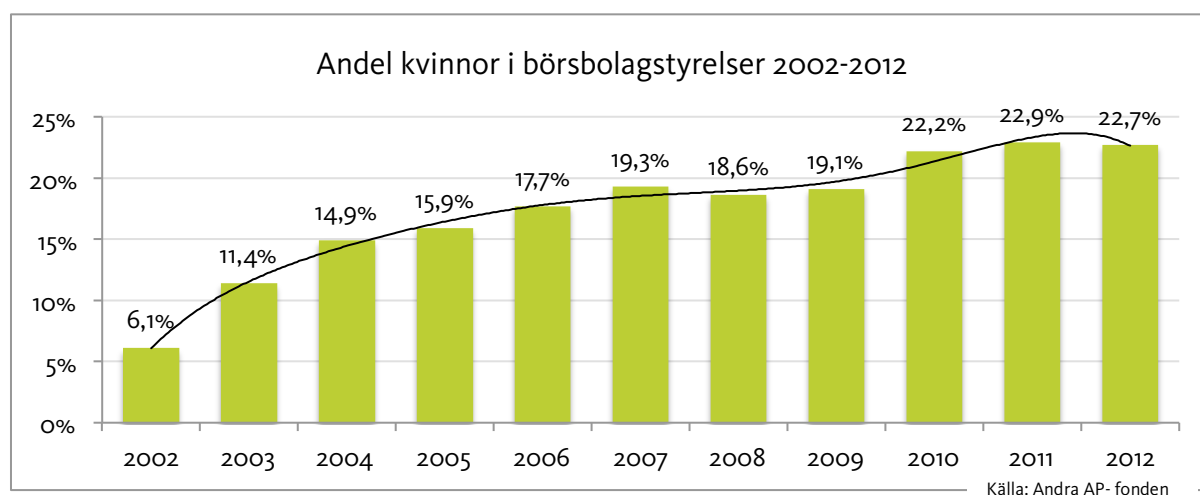
Årets stämposäsong är över och under hösten påbörjar valberedningarna sitt arbete inför nästa års stämmor. Det är i samband med stämmorna som jämställdhetsdebatten, men framförallt kvoteringsdebatten, blommar upp. I år har besvikelsen över att näringslivet återigen misslyckats med att ta sitt ansvar och nominera kvinnor till styrelserna varit tydlig. Andelen kvinnor i styrelserna har ökat kraftigt under 2000-talet men har de senaste tre åren nått en platå, vilket frustrerar många. Besvikelsen är befogad men AllBright tror inte att kvotering är lösningen. Vi tror på meritokrati – vi är övertygade om att det är kompetens och inte kön som ska avgöra vem som får jobbet.

Det är viktigt att poängtera att kvoteringsmotstånd inte är synonymt med motstånd till kvinnor i styrelser. Vi vill uppnå samma sak som kvoteringsförespråkare, men på ett annorlunda sätt. Det är därför vi tagit fram denna rapport. Vi är övertygade om att andelen kvinnor i ledningsgrupper måste öka för att vi ska uppnå en hälsosam utveckling av styrelserna, men andelen kvinnor måste växa från botten av pyramiden, inte från toppen.

AllBrightrapporten 2012 visar dessutom att kvotering i styrelsen inte leder till en högre andel kvinnor i ledningsgruppen. Det förfaller finnas andra faktorer som påverkar könssammansättningen i ledningsgruppen än styrelsen. Om näringslivet skulle förlita sig enbart på kvotering som modell för ökad jämställdhet i ledningsgrupperna skulle företagen behöva byta ut alla manliga styrelseledamöter mot kvinnor för att öka bolagets ledningsgrupp med en kvinna.

Ytterligare ett problem med kvotering är att man flyttar ansvaret till politikerna, trots att det är upp till näringslivet att ta ansvar för frågan. Det låga antalet kvinnor i styrelserna visar på ett näringsliv och en företagskultur som inte agerar meritokratiskt, som inte utnyttjar hela kompetenspoolen. Man bör även ifrågasätta den enorma uppmärksamhet som kvoteringsdebatten fått i Sverige. Den står inte i paritet med vad en kvoteringslag skulle kunna uppnå. Frågan har gjorts till symbol för hela jämställdheten i samhället.

AllBright anser att debatten om könsfördelning i styrelserna bör nyanseras och att det finns två saker som måste lyftas fram. Det första är valberedningens roll och dess ansvar att ta fram styrelsekandidater. Den andra är bolagskoden som alla börsbolag förväntas följa, vilken beskriver hur styrelsens sammansättning bör se ut. Det finns regelverk och en tydlig process som tillsammans skapar förutsättning för fortsatt ökning av kvinnor i styrelserna – men av någon anledning fungerar det inte. Varför följer bolag inte koden? Varför tar inte valberedningarna fram kvinnliga kandidater till styrelserna?



90 procent av börsens bolag följer inte koden

Svensk kod för bolagsstyrning (nedan koden) skapades i syfte att främja en positiv utveckling av bolagsstyrning i svenska börsbolag (noterade på NASDAQ OMX och NGM Equity) och på så sätt stärka förtroendet för företagen. Koden är ett komplement till övrig lagstiftning. Reglerna är inte tvingande utan grundar sig på principen *följ eller förklara*. Det innebär att bolag kan frångå vissa punkter i koden under förutsättning att man öppet redovisar varje avvikelse, beskriver den lösning man valt i stället samt anger skälen för detta, (Bolagskoden 10.1). För att undvika oklarhet om kraven på efterlevnad använder koden genomgående ”ska” eller ”får” respektive ”ska inte”, ”får inte”.

”Koden är något att hålla sig i men det är inte sanningen. Man måste titta på företaget, vad är bra för företaget? Om inte koden passar företaget, då kan vi inte göra om företagen utan då får vi se till att koden anpassar sig. Koden är bra när man ska stå emot huvudägaren, men koden är inte lösningen på allt för då kommer vi ha samma företag överallt” menar Anders Oscarsson på AMF

4.1 avhandlar styrelsens sammansättning:

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

Formuleringen gällande könsfördelning är ett tydligt ställningstagande - koden säger att en jämn (en fördelning mellan könen är 40/60) könsfördelning *ska eftersträvas*, inte att styrelsen *ska ha* en jämn könsfördelning. Jämställdhet i styrelsen är inte tillräckligt viktigt för att skrivas in i koden, vilket är synd då koden är ett dokument som ska ange en norm för god bolagsstyrning på en högre ambitionsnivå än aktiebolagslagens och andra reglers minimikrav.

”Koden är en kod och den funkar bra. Men du måste komplettera den med kött och blod och det gör vi med vår policy och vårt varumärke, vad vi vill vara och vad vi vill framstå som för våra andelsägare. Vi kan inte bara vara anonyma.”
Hans Ek – SEB Fonder

90 procent av börsens bolag följer inte koden gällande en jämn könsfördelning. Mångsidighet hos styrelseledamöterna med utgångspunkt i ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund lyser definitivt med sin frånvaro i dagens homogena styrelserum, detsamma gäller för förklaringarna.

Alla, med undantag för ett par bolag uppger ingen förklaring till avvikelser gällande 4.1. Valberedningarnas motiverade yttranden är det närmsta man kommer en förklaring och dessa uttrycker att man tänkt på koden men att man anser att man uppfyller kraven. *”Jag tror nog att de motiverade yttrandena skulle kunna bli lite mer innehållsrika och beskriva vilka ansträngningar som gjorts”* menar Marianne Nilsson på Swedbank Robur Fonder.

Problemet med koden och principen *följ eller förklara* är att det inte finns några konsekvenser om man varken följer eller förklarar. Kollegiet för svensk bolagsstyrning tar årligen fram en rapport där de går igenom avvikelser i koden och utvärderar huruvida förklaringarna är adekvata. Men om man inte uppfyller koden händer inget bolagen.

”Jag tror att det har blivit lite rörigt i koden med avseende på att det finns två delar, den ena är valberedningens motiverande yttrande, vilket ska publiceras. Sen har du valberedningens presentation. Jag tycker att dessa två dokument borde bli ett dokument där det tydligare bör motiveras varför en styrelse ska se ut på det ena eller andra sättet.”
Ramsay Brufer - Alecta

AllBright tycker att det är hög tid för bolagen börja ge riktiga förklaringar. Varför har man inte en jämn könsfördelning i styrelserna? Hur har man arbetat med frågan? Hur ser man på kompetenssammansättningen? Hur har kravprofilen sett ut? Vad sätter man för mål för nästa år?

Sökes: 226 förklaringar

0%

A-Com
Aerocrine
Allenex
Alliance Oil Company
Artimplant
Black Earth Farming
Catena
Concordia Maritime
Duroc
EpiCept
Etrion
Fenix Outdoor
Finnveden Bulten
FormPipe Software
Havsfrun Investment AB
KaroBio
Lundin Mining
Morphic Technologies
NAXS
NOTE
Novestra
Novotek
Oasmia Pharmaceutical
OEM International
Opcon
Phonera
RaySearch Laboratories
Rederi AB TransAtlantic
Seamless Distribution
Semafo
StjärnaFyrkant
Trigon Agri
Unibet Group
Vostok Nafta

≥10%

AarhusKarlshamn
ABB
Addtech
AllTele
Arcom
Arise Windpower
Aspiro
Atrium Ljungberg
Autoliv
Axis
B&B Tools
Beijer
Bergs Timber
Betsson
Bio Invent
Biotage
Björn Borg
Bong
Bure Equity
Byggmax Group

CellaVision
Cision
Cloetta
Coastal Contacts
Concentric
CTT Systems
Cybercom Group
Electra Gruppen
Elos
Enea
Eniro
Enquest
Ericsson
Feelgood Svenska
Global Health Partner
Gunnebo
Hexpol
Holmen
Höganäs
Industrivärden
Indutrade
Investment AB Öresund
Karolinska Development
Lagercrantzgroup
Lundin Petroleum
Luxonen
Meda
Medivir
Micro Systemation
Moberg Derma
Net Entertainment
Net Insight
New Wave Group
NIBE
Nordic Mines
Orexo
Partner Tech
ReadSoft
RNB Retail & Brands
Sagax
Sandvik
Scania
Sectra
Sensys Traffic
Sigma
SkiStar*
Softronic
SSAB
Stora Enso
Swedol
Systemair
Traction
Transcom Worldwide
VBG Group
Vitrolife
Xano Industrier

≥20%

Acando
ACAP Invest
Active Biotech
AlfaLaval
Assa Abloy
AstraZeneca
Avanza Bank
Beijer Alma
Billia
Billerud
BioGaia
Boliden
BTS Group
Cavotec
DGC One
Diamyd Medical*
eWork Scandinavia
Elanders
Elekta
Fabege
Fagerhult
FastPartner
Fastighets AB Balder
Fingerprint Cards
Getinge
Geveko
Hakon Invest
Haldex
Handelsbanken
Heba
Hexagon
HMS Networks
Hufvudstaden
IAR Systems
Image systems
Intellecta
Intrum Justitia
Investor
ITAB
Kinnevik
Lindab International
Malmbergs Elektriska
Mekonomen
Midsona
Midway
Millicom International
MSC Konsult
MTG
NCC
Nederman Holding
Nolato
Nordnet
Ortivus
PA Resources
Peab
Pricer
Proact IT Group
Ratos

Rejlerkoncernen
Rottneros
Rörvik Timber
SAAB
SAS
SCA
SEB
Skanska
Studsvik
Svedbergs i Dalstorp
Swedish Orphan Biovitrum
Telez
TeliaSonera
Tieto
Transmode Holding
Trelleborg AB
Venue Retail Group
Volvo
ÅF

≥30%

Addnode
Atlas Copco
BE Group
Beijer Electronics
Brinova Fastigheter
CDON Group
Clas Ohlson
Connecta
Diös Fastigheter
East Capital Explorer
Electrolux
Hennes & Mauritz
HiQ International
Husqvarna
IFS
Kabe
Know IT
Lammhults Design
Latour
Loomis
LE Lundbergföretagen AB
Melker Schörling AB
MQ Holding
Nobia
Nordea Bank
Nordic Service Partner
Odd Molly
Oriflame
Prevas
Rezidor Hotel Group
Securitas
SinterCast
SKF
Swedish Match
TradeDoubler
Wihlborg Fastigheter

7 anledningar att bli jämställd

Allt fler forskningsstudier visar på korrelation mellan kvinnor i styrelsen och ökad lönsamhet. I år kom Credit Suisse med ett intressant tillskott i debatten. Deras rapport (2012) visar att de företag som haft en eller fler kvinnor i styrelsen presterat bättre än dem som endast haft män de senaste 6 åren. Credit Suisse visar en ny koppling mellan prestation och konjunktur. Bolag med och utan kvinnor i styrelsen presterar lika bra under högkonjunktur, men under lågkonjunktur presterar de bolag med en eller fler kvinnor i styrelsen bättre än de utan kvinnor. Likt övriga lönsamhetsstudier kan man inte påvisa kausalitet men författarna lyfter fram sju anledningar till att satsa på diversifierade styrelser.

1

Jämställda bolag är välmående bolag

Forskning visar på en positiv korrelation mellan jämställdhet och lönsamhet men inga studier har bevisat kausalitet. Snarare kan man tolka länken mellan kvinnor i toppen och lönsamhet som att 1) företaget har fokus på bolagsstyrningsfrågor och 2) att bolaget redan går bra. Det är stora bolag, som per definition varit tillräckligt lönsamma för att växa, som har störst andel kvinnor i toppen.

2

Mångfald gör gruppen bättre

Forskning visar att mångfald i en grupp leder till bättre genomsnittliga resultat. Studier på effekterna av ökad mångfald i en grupp har visat att a) individer i en grupp förbereder sig mer när de vet att gruppen kommer att vara heterogen b) gruppen kommer att ta hänsyn till och diskutera fler infallsvinklar i en diversifierad grupp och c) den diversifierade gruppen har tillsammans större sannolikhet att komma fram till rätt svar än den homogena gruppen.

3

Bättre balans i ledarskapet

McKinsey menar (*Women Matter 2*, 2008) att det finns 9 olika nyckelkriterier för att vara en bra ledare. Kvinnor använder 5 av de 9 kriterierna oftare än män. Kvinnor är bättre på att definiera arbetsuppgifter och mål, att agera förebild och coacha sina anställda medan män är bättre på att fatta individuella beslut och delegera ansvar. Alla delar behövs för att ha en bra balans av ledarskapsstilar i ett företag vilket är ett argument för ökad mångfald.

4

Större kompetenspool

Kvinnor är i majoritet (54 procent) i princip i hela världen vad gäller högre utbildning och utexaminerade studenter. Det går sämre för pojkar i skolan, flickor presterar bättre och får högre betyg. Således kommer bolag som väljer att rekrytera även kvinnor kunna dra nytta av den största möjliga kompetenspoolen till skillnad från företag som endast rekryterar och befordrar män.

5

Bättre koppling till konsumenten

Enligt Boston Consulting Group (2010) fattades 73 procent av alla köpbeslut i amerikanska hushåll av kvinnor. Bolag som endast har män i styrelsen har potential att uppnå en ökad förståelse för slutkonsumenten om de öppnar upp för kvinnligt deltagande. Vi ser också att bolag i sektorer med närhet till slutkonsumenten (sällanköpsvaror och finans) har en högre andel kvinnor i styrelserna.

6

Förbättrad bolagsstyrning

I kölvattnet av företagsskandaler i slutet av 1990-talet efterfrågades förändring och mer diversifierade bolagsstyrelser. Brown och Anastasopoulos (2002) visade att styrelser med tre eller fler kvinnor presterade bättre i bolagsstyrningsfrågor än styrelser med enbart män. Studien visade också att ju mer jämställd styrelsen var desto större fokus hade man på tydlig kommunikation till anställda, på kundnöjdhet och socialt ansvarstagande.

7

Diversifierad riskprofil

En hel del studier har visat att män generellt tar större risker än kvinnor. Studier har visat att bolag som har minst en kvinna i styrelsen löper 20 procent mindre risk att gå i konkurs. René Adams (2012) studie på kvinnor i svenska börsbolagsstyrelser visade dock att dessa kvinnor var minst lika risktagande som män. Oavsett leder en diversifierad grupp på en mer diversifierad riskprofil.

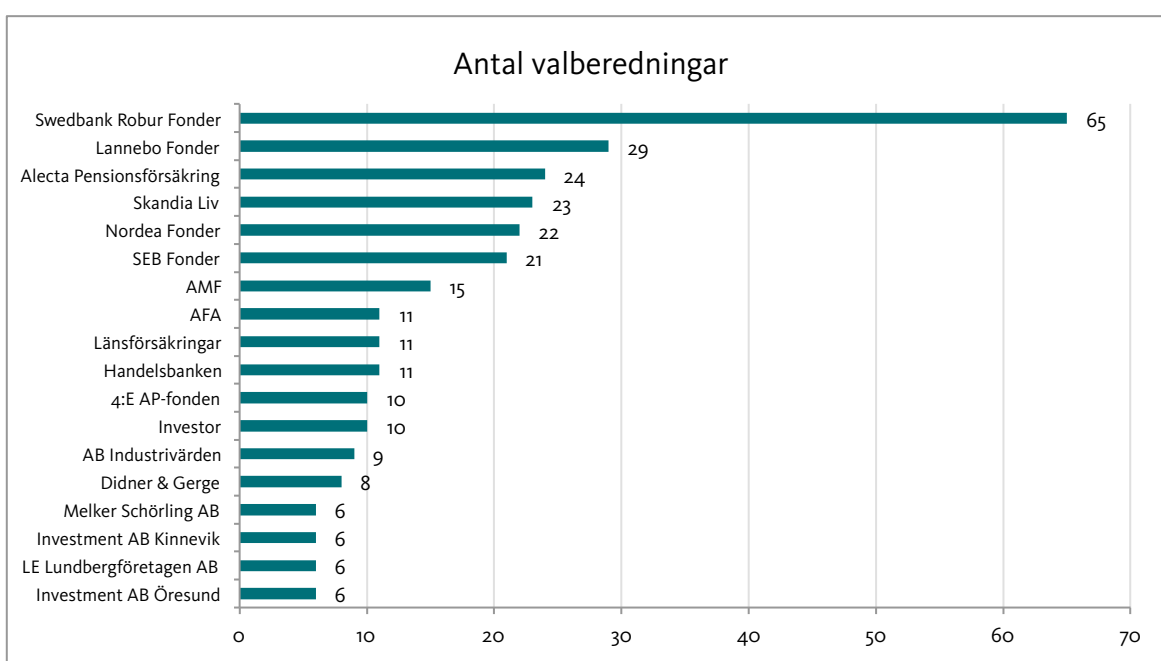
Få ägare dominerar valberedningarna

2.3 i Svensk kod för bolagsstyrning säger att "Majoriteten av valberedningens ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen." Det betyder att valberedningarna ofta består av ledamöter med begränsad insyn i bolaget, vilket också är nödvändigt från ett insiderperspektiv. Samtidigt förväntas dessa ledamöter ha tillräcklig insyn i bolaget för att kunna utse de mest lämpande kandidaterna. Detta leder till att valberedningsledamöterna ofta blir specialister med stort inflytande. "För flertalet är detta ett expertjobb lite grann som en headhunter, man har ett udda jobb. Det är inte ett ledarskapsjobb att hålla på med valberedningar. Få av dem som representerar institutioner i valberedningarna har haft ett tyngre ledarjobb inom industrin" berättar Ramsay Brufer på Alecta.

Det institutionella ägandet är utbrett i Sverige vilket har resulterat i ett koncentrerat ägande. Storbankernas fonder och pensionsförvaltarna sitter i en stor del av alla börsbolags valberedningar. Den aktör med absolut störst inflytande i valberedningarna är Swedbank Robur som sitter i nästan 30 procent av börsens alla valberedningar. Företaget har således ett stort inflytande när det gäller styrelsesammansättningen i svenska börsbolag. Det är också i samtal med Robur som vi upplever utmaningen med att hitta kvinnor som mest påtaglig och frustrationen över kvoteringsdebatten som mest konkret. Frustrationen är förståelig eftersom Robur sitter i över 60 valberedningar. Men man ser valberedningsarbetet som ett stort ansvar och att man bör ställa upp i valberedningen i de bolag man har ett större ägande i. "Vi tycker att det är viktigt att ägare tar sitt ansvar i valberedningar. Det är också viktigt att vi som institutioner har tillräckliga resurser för att medverka i valberedningar" säger Marianne Nilsson.

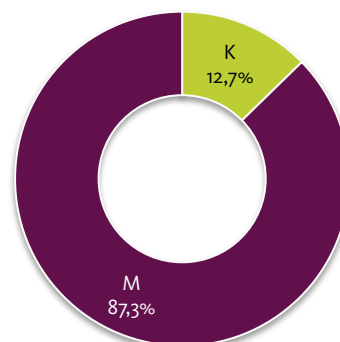
Trots sitt stora inflytande i bolagen är Robur och deras arbete väldigt uppskattade av övriga institutioner som menar att de gjort stor skillnad för de små bolagen och beskriver Robur som väldigt ambitiösa. "Hade inte Robur ställt upp som de gjort så vet jag inte hur det hade gått för många medelstora och småbolag att följa den svenska koden så jag tycker att de gör ett jättejobb" menar Anders Oscarsson på AMF.

Robur tillsammans med övriga institutioner framhåller genomgående en poäng som AllBright instämmer i – andelen kvinnor i ledningsgrupper måste öka. Det är viktigt eftersom denna utgör rekryteringsbasen för styrelser och för att få fler kvinnor redo för styrelsen måste fler kvinnor upp i ledningen.



6 av 10 bolag saknar kvinnor i valberedningen

Av börsens 252 bolag har alla utom 12 valberedningar. Av dessa valberedningars 987 platser innehas 126 av kvinnor – resten av män. Det är ungefär samma könsfördelning som i börsbolagens ledningsgrupper – ca 13 procent. Tittar vi närmre på kvinnornas platser så innehas de av 45 olika kvinnor vilket ger ett genomsnitt på 2,7 platser per kvinna. Siffran blir dock något missvisande då det finns 8 kvinnor som tillsammans sitter på nästan hälften av de 126 stolarna. De är dock inte ensamma om att sitta på många platser, det finns även manliga valberedningsproffs med upp emot 10 uppdrag var.



Valberedningar är ett relativt nytt fenomen som växte fram i slutet av 90-talet genom att de större huvudägarna började ringa runt och förankra sina förslag hos institutionella ägare. På så vis skapades informella nomineringskommittéer. Syftet var att förbättra styrelserekryteringen då den förändrade ägarbilden gjorde det svårt för bolag med spritt ägande att få fram genomarbetade förslag. Den informella grupperingen av de största ägarna blev sedan kodifierad i Svensk kod för bolagsstyrning.

Enligt koden är valberedningen ett organ vars enda uppgift är att bereda stämman i beslut gällande val- och arvoderingsfrågor och ska oavsett hur den utsetts tillvarata samtliga aktieägares intressen. Vår svenska modell där valberedningarna består av oberoende ledamöter som inte är anställda i företaget har lett till ett starkt ägarinflytande. Det är en tydlig maktkoncentration i valberedningarna där tunga institutionella aktörer sitter i ett stort antal valberedningar. De är ofta relativt okända tjänstemän med mycket makt som arbetar i kulisserna. Trots att institutionernas ägande är utbredd är de relativt sett små ägare som stöter på komplikationer med huvudägare.

"Vi tackar nej till valberedningar. Varför? För att finns det starka huvudägare som säger: 'Enligt koden måste jag ha en valberedning med de största ägarna.' Sedan har de möte med förskrivna protokoll. Då blir jag en gisslan. Vi engagerar oss inte i bolag där de inte vill ha oss som deltagare och inte vill lyssna på oss. För problemet är när vi väl har suttit i valberedning X och exempelvis gått med på att bara ha män. Då kommer AllBright till oss och frågar varför går AMF med på det här? Då säger inte vi till dig att sanningen är den att vi har ingenting att säga till om utan vi gör som vi har blivit tillsagda av den stora ägaren. Utan vi säger det här är en bra styrelse och då blir vi gisslan."

Anders Oscarsson - AMF

60 procent av alla börsbolag saknar kvinnor i valberedningen. Valberedningen är enligt AllBright avgörande när det kommer till att rekrytera kvinnor till styrelserna. Den är utsedd av bolagsstämman att hitta kandidater till styrelsen. Men är det valberedningens uppdrag att se till att vi uppnår jämställdhet i näringslivet? "Vi tror verkligen och har uttalat gjort det sedan 90-talet att en styrelse som är mer mångfacetterad också når större framgång. Det är dock inte fört i bevis, det har inte forskats kring våra bolag utan vi har det som tes. Dessutom tror jag att klimatet förändras i en styrelse som är mer mångfacetterad. Grupper som är lite oväntade blir oftast bättre" menar Caroline af Ugglas.

Är det valberedningens uppdrag att utse den för bolaget bästa styrelsen oavsett könsfördelning eller är det valberedningens uppdrag att öka andelen kvinnor i styrelserna? I grund och botten måste valberedningen agera meritokratiskt och ta fram de bäst lämpade kandidaterna för styrelsen. Men med det sagt kan valberedningarna samtidigt göra mer för att nominera fler kvinnliga kandidater. Enligt 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning ska "en jämn könsfördelning eftersträvas" när det kommer till styrelsens sammansättning. Koden är frivillig, som bolag följer man den eller förklarar varför man inte följer koden. Samtidigt beskriver några av institutionerna att kvinnor är svårare att hitta. "Jag tror att det är en kombination av att i många branscher finns det ett överskott av män i seniora positioner, det gör att det hela tiden är svårare att hitta lika många tjejer som killar" säger Hans Ek.

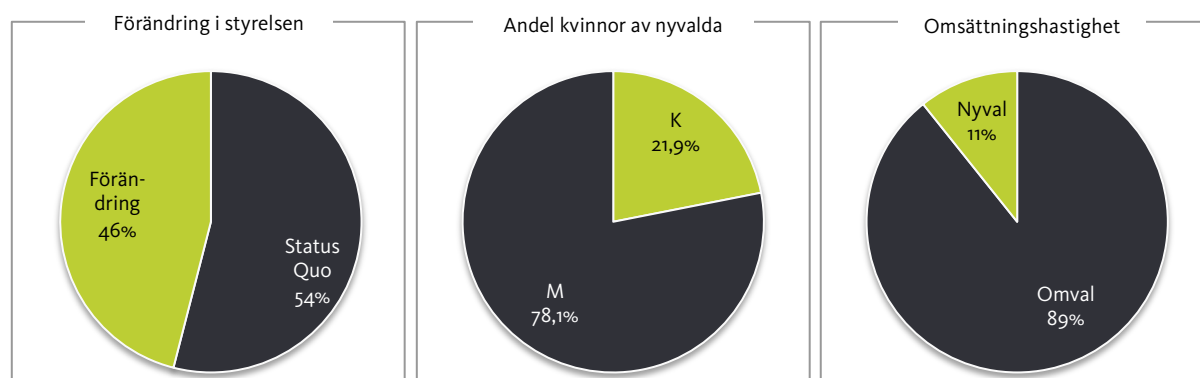
6 kvinnor har försvunnit från styrelserna säsongen 2011-2012

I juni i år skrevs i DN "För första gången minskar andelen kvinnor i börsstyrelserna. Efter en stadig uppgång har kvinnorna efter årets bolagsstämmor bara 23,6* procent av styrelseplatserna. Nedgången är marginell, 0,1 procentenheter, men ändå anmärkningsvärd eftersom andelen kvinnor hela tiden ökade under 90- och 00-talen. Årets utfall beror framför allt på att det finns färre kvinnor bland de nyvalda ledamöterna, i de nya börsbolagen och i småbolagen." (DN 2012-06-07)

Det finns flera anledningar att ifrågasätta detta och uppmärksamheten som denna "nedgång" av antalet kvinnor i börsbolagsstyrelserna fick. För det första så har det inte skett någon tydlig ökning av antalet kvinnor i styrelserna sedan 2010, utan andelen har legat still runt 22-23 procent. För det andra var andelen kvinnor i styrelserna 2001 ca fyra procent så "en stadig ökning" under 90-talet är en klar överdrift. För det tredje rör det sig om en minskning på totalt sex platser av ca 1650.

Av börsens 254 bolag har 250 hållit stämmor. KappAhl, Diamyd, SkiStar och Svolder har stämmor senare i år. Fyra bolag; Jeece, Metro, Orc och PSI Group har lämnat börsen och två bolag; Arcam och Seamless Distribution har tillkommit. Dessa förändringar har resulterat i att antalet styrelseplatser har minskat med tio, varav sex tillhörde kvinnor. Den främsta anledningen är att de bolag som avnoterades hade en genomsnittlig andel kvinnor i styrelserna på 30 procent och i dem som tillkommit var den genomsnittliga andelen kvinnor sju procent.

Det har generellt varit ett år där väldigt lite har förändrats strukturmässigt. 54 procent av bolagen har inte gjort några förändringar i år. Av de bolag som gjort förändringar har 178 nya kandidater valts in varav 39 kvinnor. Det betyder att man haft en omsättningshastighet på ca elva procent, vilket tyder på att 2011-2012 har varit ett normalt år. Man kan alltså inte skylla den uteblivna ökningen av andelen kvinnor i styrelserna på att det var ett år med lite förändringar. "Om man tittar enligt en normalfördelning så borde en omsättning i styrelserna ligga på 10 max 15 procent per år annars är det något speciellt som har hänt." säger Ramsay Brufer på Alecta.



70 procent av de bolag som hållit stämmor har inte gjort någon förändring i storleken på styrelsen. 16 procent av bolagen har utökat styrelsen med i genomsnitt 1,1 platser och 14 procent av bolagen har minskat styrelsen med i genomsnitt 1,3 platser. 38 bolag har tagit in nya kvinnor i styrelsen, 34 procent av dem har gjort det genom att utöka styrelsen. 103 bolag har tagit in nya män i styrelsen, 33 procent av dem har gjort det genom att utöka styrelsen. Trots försök att hitta strukturella skillnader mellan gruppen kvinnor och gruppen män som skulle kunna förklara den låga andelen kvinnor i styrelsen står dem inte att finna.

Av alla nyvalda styrelseledamöter var 22 procent kvinnor, vilket är ungefär samma snitt som antalet kvinnor i styrelserna som helhet. Här ligger problemet, näringslivet har nått en plattå på mellan 20 och 25 procent kvinnor i styrelserna och inget kommer att hända förrän ägarna väljer att ta ansvar för frågan. Ägarna måste sätta upp mål för hur man vill att andelen kvinnor i styrelserna ska öka. Det är upp till dem att öka andelen kvinnor i styrelserna, inte någon annan. Med en potentiell kvoteringslag på Europeanivå blir den kommande säsongen ett prov på hur angelägen frågan är för bolagen.

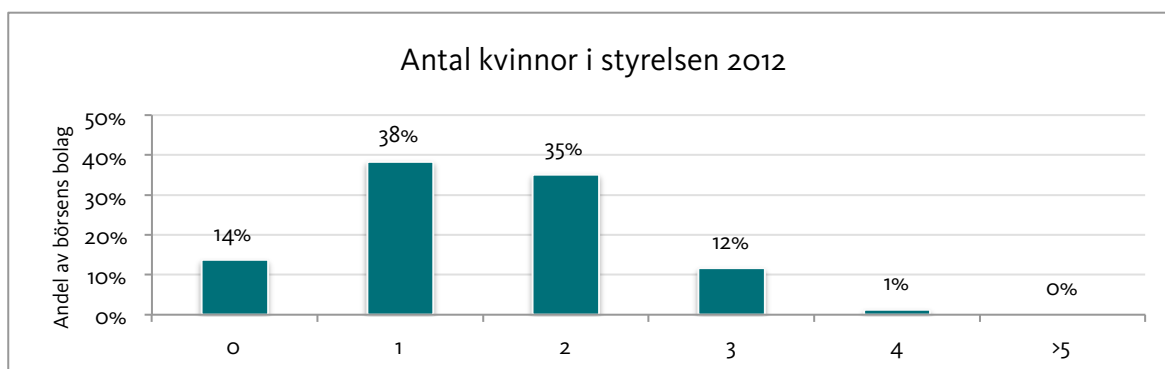
*Andelen kvinnor blir annorlunda beroende på om man räknar alla bolag eller utelämnar vissa. AllBright har räknat med alla bolag noterade på OMX och får därför en något lägre siffra.

Män är norm och kvinnor en prioriteringsfråga

Börsbolagens genomsnittsstyrelse består av 6,5 personer, av dessa är ca 23 procent kvinnor och 77 procent män. De minsta styrelserna består av 3 personer och den största av 13. Allra vanligast är det att ha 5, 6 eller 7 personer i styrelsen, vilket 68 procent av bolagen har.

Antalet män i styrelserna följer en normalfördelning. Det som avviker är kvinnornas fördelning som är koncentrerad kring 1 och 2. Urvalet består av fler män än kvinnor och ett stort urval tenderar normalfördela sig men det ger likväl en tydlig bild av att männen betraktas som "det normala" i styrelsesammanhang.

För det första är det positivt att de allra flesta styrelser (73 procent) har 1 eller 2 kvinnor i sina styrelser. Endast 34 bolag saknar kvinnor i styrelsen, det kan jämföras med de 100 bolag som enligt AllBrightrapporten 2012 saknade kvinnor i ledningsgruppen. Samtidigt är det viktigt att man uppnår en kritisk massa av minoriteten, och enligt McKinsey (2007) handlar det om åtminstone tre i en grupp på tio personer. 13 procent av börsens bolag har tre eller fler kvinnor i styrelsen. Ser vi till fördelningen 3/10 handlar det om 24 procent av bolagen.



Vid en genomgång av valberedningarna verkar det som att de ägare med en högre andel kvinnliga anställda också har en högre andel kvinnor i de styrelser där de har representanter i valberedningarna. Exempelvis 4:e AP-fonden och Investment AB Kinnevik vars styrelser har 25 respektive 26 procent kvinnor. Det verkar även som att de ägare som endast har manliga representanter i valberedningarna har en lägre andel kvinnor i styrelserna, exempelvis Industrivärden vars styrelseportfölj har en genomsnittlig andel kvinnor på 17,6 procent. Precis som mellan styrelse och ledningsgrupp så finns det ett svagt samband mellan andelen kvinnor i valberedningen och andelen kvinnor i styrelsen, men det går inte att påvisa någon kausalitet. Är det en högre andel kvinnor i styrelserna *för att* det är en högre andel kvinnor hos ägarna? Eller har ägarna valt att investera i bolagen *för att* de har en högre andel kvinnor? Eller är det bara en tillfällighet? Frågan är om det spelar någon roll. För i grund och botten är det här en värderingsfråga, det handlar om vilken inställning man har till kompetens och det är tydligt att vissa ägare värderar kvinnors kompetens högre än andra när man ser till könsfördelningen i styrelserna.

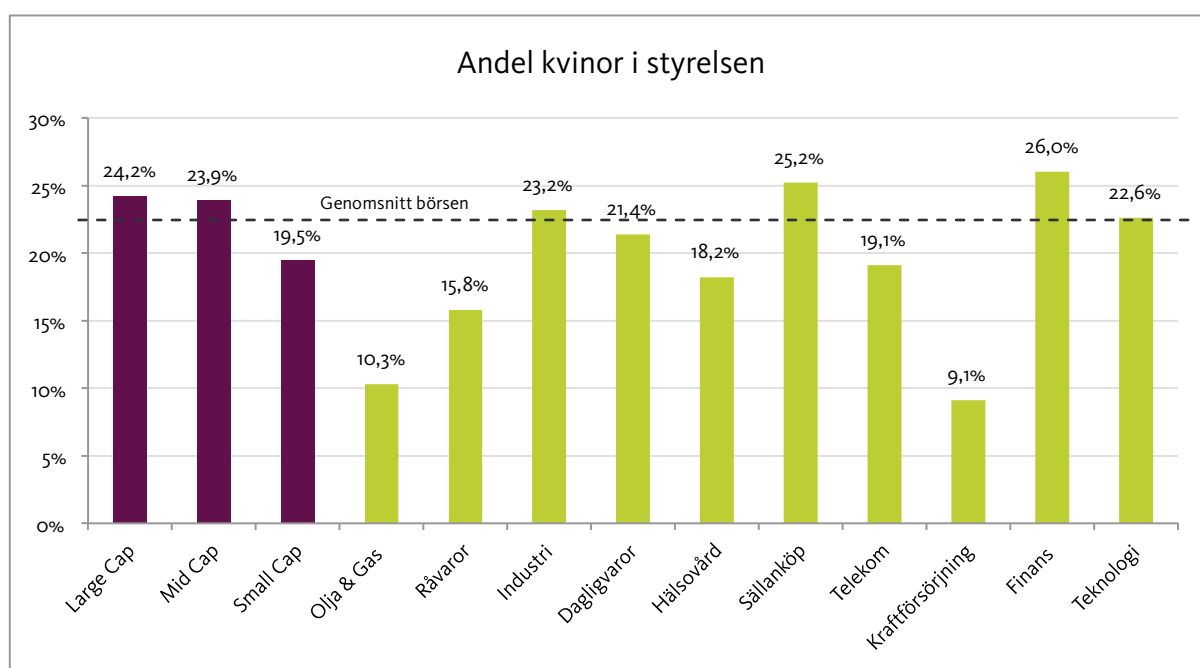
Ägare	K/Anställda	K i styrelse
Investment AB Kinnevik	1/1	24,6%
4:e AP-fonden	2/3	26,0%
Swedbank Robur	3/7	26,5%
AFA	1/3	25,8%
Investor AB	1/3	22,8%
Länsförsäkringar	1/4	23,7%
Alecta	2/9	23,2%
AMF	1/5	32,4%
SEB Fonder	1/7	27,2%
Lannebo Fonder	1/8	24,7%
Skandia	1/9	21,3%
AB Industrivärden	0/1	17,6%
Didner & Gerge	0/2	24,9%
L E Lundbergföretagen	0/3	20,0%
Investment AB Öresund	0/4	19,5%
Nordea Fonder	0/7	26,5%

Stora skillnader mellan olika branscher

Generellt tenderar företag i sektorer som har nära till slutkonsumenten ha en högre andel kvinnor i styrelsen än bolag längre bort i värdekedjan. Det stämmer relativt väl överens med de svenska börsbolagen. Bolag inom finanssektorn (bank, försäkring och fastigheter) och de inom sällanköp (klädesbolag, resebolag och handel) har en högre andel kvinnor än genomsnittet i styrelserna. Det som avviker från trenden är industribolag som ligger bättre till än snittet på börsen och hälsovård som ligger sämre till. Att hälsovård har så pass låg andel kvinnor i styrelsen är lite överraskande då det var den bransch som i AllBrightrappporten 2012 hade högst andel kvinnor i ledningsgrupperna. Industrin är även den sektor som har minst andel bolag med 0 kvinnor i styrelsen av alla branscher. Industrin har lyckats bra med att hitta kvinnor framförallt i förhållande till hur många kvinnor det finns med erfarenhet av industribolag.

% i varje sektor	Antal kvinnor i styrelsen			
	0	1	2	>=3
Industri	7,2%	40,6%	40,6%	11,6%
Sällanköpsvaror	8,3%	37,5%	37,5%	16,7%
Finans	12,2%	24,4%	31,7%	31,7%
Teknologi	12,5%	37,5%	46,9%	3,1%
Råvaror	14,3%	57,1%	28,6%	0,0%
Telekom	16,7%	33,3%	50,0%	0,0%
Dagligvaror	20,0%	32,0%	32,0%	16,0%
Hälsovård	23,3%	46,7%	23,3%	6,7%
Olja & Gas	33,3%	50,0%	0,0%	16,7%
Kraftförsörjning	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%
Totalt	18,1%	42,6%	29,1%	10,2%
Small Cap	23,3%	44,0%	29,3%	3,4%
Mid Cap	5,4%	44,6%	35,1%	14,9%
Large Cap	5,2%	19,0%	46,6%	29,3%

Vare sig man mäter globalt eller endast i Sverige så har större företag en högre andel kvinnor i styrelserna än små bolag. Styrelserna växer med storleken på bolaget, en genomsnittlig styrelse listad på Large Cap består av 8,3 personer och 5,8 på Small Cap. Att man är liten är ingen anledning till att inte ha kvinnor representerade i styrelsen, av de bolag som helt saknar kvinnor i styrelsen återfinns 80 procent på Small Cap. Däremot är det ganska små skillnader mellan Large och Mid Cap bolag.



”Vi prioriterar kvinnor men de är svåra att hitta och ännu svårare att få in”

Det är valberedningens ansvar att ta fram kandidater till styrelsen men i slutändan är det ägarna som bestämmer vem som blir vald. Således är det viktigt att valberedningarna tar fram en större andel kvinnliga kandidater de kommande åren. Vidare måste ägarna ta sitt ansvar och välja in kvinnor och visa att mångfald och kompetens prioriteras.

I samtal med institutionerna är det tydligt att man vill få in fler kvinnor i styrelserna. Men frågan är varför antalet kvinnor i styrelserna minskade i år, om man prioriterar frågan? *”Statliga institutioner, andra fondbolag, försäkringsbolag och enskilda ägare; det är ingen som på något sätt bara på ytan banterar frågan, utan jag tycker att de flesta banterar frågan mer och mer genuint. Det är en viktig fråga”* menar Hans Ek på SEB Fonder

Baserat på intervjuerna finns 4 primära anledningar till varför kvinnor inte kommer in enligt valberedningarna:

1. Kvinnor är svårare att hitta och de tackar oftare nej

Alla menar att de har kvinnor på agendan, alla menar att det finns kvinnor att plocka in men samtidigt berättar alla att kvinnor är mycket svårare att hitta än män. Den främsta anledningen är att en ledamot ska ha vissa specifika erfarenheter för att bli påtänkt till en styrelse. Det absolut viktigaste är att man måste ha erfarenhet av resultatansvar för ett (gärna) större affärsområde på ledningsgruppsnivå. Alla institutionerna är överens om att erfarenhet av att driva en affär är inget som man kan tumma på. Det är minimikravet för att komma in i en styrelse. Sen ska du gärna ha erfarenhet av att rapportera till en styrelse men det kan bortses ifrån. För det första består börsbolagens ledningsgrupper av ca 14 procent kvinnor, utav dessa sitter ungefär hälften på stabsfunktioner och inte i linjen. Detta är ett problem i styrelserekrytering, sen kan man ifrågasätta om det är nödvändiga krav eller om man ska se över kravprofilen, men i dags dato är detta ett problem.

”Om jag ser tillbaka på rekryteringar vi gjort skulle valberedningarna gärna haft kvinnliga kandidater men det fanns inte någon med de specifika egenskaper som vi letade efter. Situationen påverkas givetvis av att ledningsgrupperna i börsnoterade företag består av 86 procent män. Då ska man vara glad om man kommer upp i en tredjedel i styrelserna”. Thomas Ehlin, Nordea Fonder.

Det andra problemet som några, men inte alla, institutioner lyfter är att kvinnor i större utsträckning än män tackar nej till uppdrag. Detta är inte en nyhet, flertalet studier visar att kvinnor värderar sin egen kompetens lägre än vad män gör. Kvinnor vill uppfylla 100 procent av kravprofilen medan män nöjer sig med 60 procent. Det resulterar i att kvinnor tackar nej och rekryteringspoolen krymper ytterligare.

”Däremot säger fler kvinnor nej än vad män gör. Nästan alla av dem som är bra och som tar uppdrag tackar ja först efter att ha träffat ordförande och huvudägarna. De måste känna av om de trivs med de här människorna, det är det mer ovanligt att en man har gjort.” Caroline af Ugglas, Skandia Liv

Vad kan man göra?

Frågan är hur man bemöter ett nej. Det bästa råd AllBright kan ge har vi lånat från Eva Halvarson på Andra AP-fonden. *”Berätta för den påtänkta kvinnan att hon var nummer ett på listan och att du nu kommer ringa nummer två på listan. Det är en man och han kommer att tacka ja per telefon. Det kommer få fler kvinnor att tacka ja.”*

2. Huvudägaren vill bestämma och bromsar

Detta är ett känsligt ämne för institutionerna och det är ingen som uttrycker rakt ut att huvudägarna är den stora bromsklossen när det gäller att åstadkomma en ökad andel kvinnor i styrelserna. Det finns dock en antydning om detta när svårigheter att få in kvinnor diskuteras. Man vill inte sitta i valberedningar som man endast ingår i för att visa att nomineringar har skett på rätt sätt. *"Valberedningen kan bli ett alibi på att det har gått rätt till. Det kan hända om jag ska vara helt uppriktig. Sen finns det valberedningar där det är uppenbart att vi inte kan tillföra något och då är det mer tveksamt om vi vill vara med"* berättar Johan Lannebo på Lannebo Fonder.

Dock verkar det inte vara så att alla huvudägare har ett principiellt (även om vissa har) motstånd till kvinnor per se. Det handlar mer om att man vill bestämma över sitt bolag, man har redan utsett en person som man vill ha in i styrelsen även om denne kanske inte matchar den framtagna kravprofilen. Därför är det viktigt att mindre ägare ifrågasätter och står emot huvudägarna. *"En ganska stor del av börsbolagen behöver ha någon som sitter i styrelsen och påminner den här dominanta ägaren om att bolaget inte är uteslutande hans, att det finns en dold majoritet, för det är faktiskt nästan alltid en han än så länge"* menar Caroline af Ugglas, Skandia Liv.

Vad kan man göra?

Det är viktigt att man för en dialog med huvudägaren och tillsammans sätter mål för styrelsen.

3. Styrelseordförande är gatekeeper in i styrelsen

Generellt har valberedningarna två primära informationskällor, styrelseordföranden och styrelseutvärderingen. Vilket resulterar i att man får en ganska ensidig syn på hur styrelsen fungerar och hur de enskilda ledamöterna presterar. *"Vissa ordföranden har en väldigt hierarkisk profil medan det finns andra som har en öppen och teambaserad profil. Så givetvis spelar ordföranden in. Men i valberedningsarbetet så brukar vi, inte varje år men i alla fall vartannat år, be om en oberoende utvärdering. Så på det sättet försöker vi neutralisera att vi bara får en vy från ordförande. Sedan försöker vi även ofta träffa dem som är utskottsordföranden."* berättar Hans Ek, SEB Fonder

Vissa försöker träffa fler än bara ordförande för att få en kompletterande bild av hur arbetet fortskridit, men likväl är ordföranden avgörande för om man kommer in i eller ut ur styrelsen. Vissa ordföranden vill ha mångfald i sina styrelser och tycker att det bidrar till en bättre diskussion och ett bättre klimat, medan andra absolut inte vill förändra sig och kan gå ganska långt för att slippa ta in kvinnor i styrelsen.

Vad kan man göra?

Gör ordentliga styrelseutvärderingar och träffa fler än ordföranden när man vill utvärdera årets arbete.

4. Rekrytering sker genom befintliga nätverk

Tillvägagångssättet för att hitta kandidater ser institutionerna inte primärt som ett problem utan mer som en självklarhet, ett sätt att arbeta. Det första svaret när de ägaransvariga får frågan om hur de hittar personer för att matcha kravprofilen är uteslutande att man använder man sig av sitt befintliga nätverk.

Det finns en medvetenhet om att detta inte är optimalt, men man har inte något bättre tillvägagångssätt för att hitta kandidater. Rekryteringskonsulter används endast i undantagsfall och som institution har man ingen budget att lägga på att hitta kandidater.

"Det blir allt vanligare att man tar med professionella rekryteringskonsulter. Inte minst när det gäller att söka personer utanför Sverige. Där har vi inte nätverket." berättar Marianne Nilsson

Vad kan man göra?

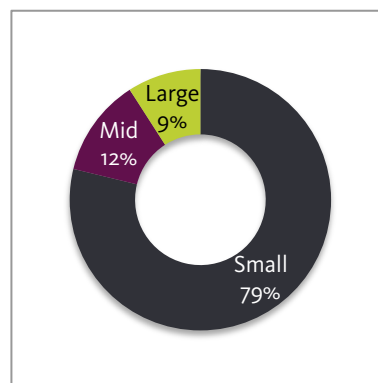
Institutionerna måste bredda sina nätverk men även börja använda andra tillvägagångssätt för att hitta kvinnor. Alla kan göra skillnad, när du får frågan om man känner någon som kan sitta i en styrelse – ha som rutin att alltid ge minst ett kvinnonamn.

Private Equity och enskilda ägare är sämst på att ha kvinnor i styrelsen

I år är det 34 börsbolag med noll kvinnor i styrelsen. Tre bolag (Arise Windpower, Net Entertainment och Pricer) har gått från att innan stämman vara utan kvinnor till att välja in en kvinna. 4 bolag (Aerocrine, Karo Bio, Morphic Technologies, Allenex) har gått från att ha kvinnor i styrelsen till att efter stämmorna vara helt utan. Förändringar sker i styrelser över tid och man kan tappa kvinnor som inte längre vill sitta i styrelserna, mer intressanta är de bolag som både före och efter stämmorna hade noll kvinnor i styrelsen.

Ägarstrukturen består i majoriteten av bolagen som över tid saknar kvinnor i styrelsen av a) **enskilda privata ägare** eller b) **Private Equity**. Ett par bolag har institutioner då framförallt Alecta eller Robur som en av de större, dock aldrig den största ägaren.

Sett till storleken på o-bolagen är 80 procent listade på Small Cap. Det är inte oväntat eftersom små bolag tenderar ha färre kvinnor i toppen än stora. De branscher som innehåller flest o-bolag återfinns inom hälsovård, och dagligvaror. Det är lite oväntat att det är dessa branscher men det är ofta inom branscher som har nära till slutkonsumenten som enskilda ägare och entreprenörer återfinns.



Varför ser det ut så här? Private Equity är en mansdominerad bransch som i kombination med lägre grad av transparens än exempelvis ett pensionsförsäkringsföretag har möjlighet att utse "egna personer" att sätta in i styrelserna. En stark ägare vill gärna ha en lojal styrelse, vilket betyder att man ofta rekryterar från sina nätverk och det nätverket består oftast av män. Pensionsbolagen ställer sällan sådana krav på ledamöter och de kan de facto som institutioner inte göra det. Ledamöter ska enligt bolagskoden tillvarata alla aktieägares intresse.

"Det är kanske klokt att tillsätta en egen person i styrelsen så denna kan rapportera till oss om hur det går i vårt innehav. Men vi institutioner vi ska vara så fina så vi utser helt oberoende personer vilket gör att vi inte får samma tillbakakoppling. Det är inte legitimt att tillsätta personer på det här sättet, men jag tror att det är nästa diskussion som vi måste ta. Vem sitter på vems mandat och vem är man lojal emot" menar Anders Oscarsson på AMF.

De små bolagen med privata enskilda ägare är företag som till stor del startats av entreprenörer och som kan ha svårighet att lämna "köksbordet" och släppa in okända personer i bolaget. Då handlar det återigen om nätverk och kvinnor finns mer sällan i mäns nätverk.

BOLAG MED FORTSATT NOLL KVINNOR I STYRELSEN

A-COM
ALLIANCE OIL COMPANY
ARTIMPLANT
BLACK EARTH FARMING
CATENA
CONCORDIA MARITIME
DUROC
EPICEPT
ETRION
FENIX OUTDOOR

FINNVEDEN BULTEN
FORMPIPE SOFTWARE
HAVSFRUN INVEST
LUNDIN MINING
NAXS
NOTE
NOVESTRA
NOVOTEK
OASMIA PHARMACEUTICAL
OEM INTERNATIONAL

OPCON
PHONERA
RAYSEARCH LABORATORIES
REDERI AB TRANSATLANTIC
SEMAFO
STJÄRNAFYRKANT
TRIGON AGRI
UNIBET GROUP
VOSTOK NAFTA

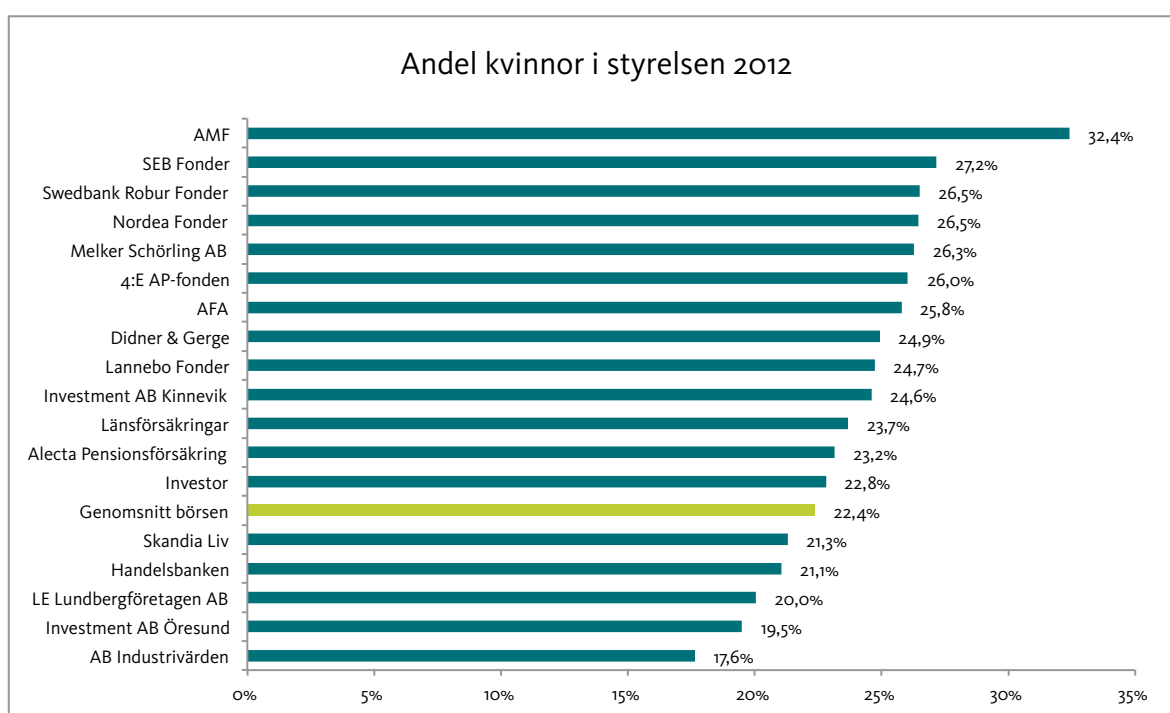
Vilken av institutionerna är bäst på att ha kvinnor i styrelserna?

Som nämndes i början av rapporten så är de kvalitativa delarna av denna rapport baserade på intervjuer med de sju största aktörerna i valberedningssammanhang. Vi valde att endast träffa de som hade fler än 15 valberedningar så att de skulle ha en organisation kring arbetet.

Bäst av alla är AMF Fonder. Deras styrelser består efter stämmorna i genomsnitt av 32,4 procent och de hade över 30 procent kvinnor i styrelserna även förra året. Tvåa på listan är SEB Fonder med 27,2 procent kvinnor. Ettan och tvåan har och har haft kvinnliga VD:ar under stämposäsongen (Ingrid Bonde lämnade AMF i våras). Detta har förmodligen präglat organisationen mer än vad representanterna vi träffat lyfter fram under intervjuerna. Att ha en kvinna som ytterst ansvarig gör att organisationen får ett annat ljus på sig. Ingrid satt dessutom själv i två valberedningar under året. All AllBrights forskning tyder på att ytterst ansvarig för organisationen är mycket viktig när det kommer till jämställdhetsfrågor.

På tredjeplats kommer giganten i valberedningssammanhang, Swedbank Robur Fonder, som i sina 65 valberedningar har ett snitt på 26,5 procent kvinnor. Eftersom de ägaransvariga alla har berättat hur svårt det är att hitta kvinnor som kan platsa i styrelser är Roburs genomsnitt imponerande. Robur är den institution med flest kvinnor, de har tre kvinnor och fyra män som arbetar med valberedningarna och uppdragen är fördelade lika mellan kvinnorna och männen. Möjligtvis har detta påverkat resultatet mer än vad de tror. Det finns en naturlig medvetenhet, kanske har kvinnorna ett något annorlunda nätverk än männen?

Alla de vi träffat med undantag för Skandia Liv, har en högre genomsnittlig andel kvinnor i sina styrelser än börsen. I andra änden hittar vi L E Lundbergföretagen AB (20%), Investment AB Öresund (19,5%) och AB Industrivärlden (17,6%) de ligger sist trots att de alla ökat andelen kvinnor i år.



1

AMF – Vi blir de ansiktslösas kapital

32,4
procent

AMF är den bästa institutionen när det kommer till andelen kvinnor i de styrelser där man sitter i valberedningen. De ligger på ca 32 procent kvinnor i styrelserna vilket är ungefär 22 år före resten av börsen om utvecklingen skulle fortsätta i samma takt som de senaste tre åren. Vi träffade Anders Oscarsson, VD för AMF Fonder, för att prata om hur de ser på valberedningsarbetet. Det är intressant att AMF ligger etta, eftersom Anders menade att kvinnor i styrelserna inte stod högst upp på agendan utan att det handlar om att skapa avkastning.

"Valberedningen ska utse en meriterad styrelse som jobbar bra som ett lag och som utmanar VD. Det är mitt mål, inte att göra världen mer rättvis. Det är inte vår uppgift, men däremot tar vi alltid upp frågan när vi sitter i valberedningen för att slippa få frågan om vad vi gjort i jämställdhetsfrågan. Men peka inte på mig. Mitt ansvar är att skaffa avkastning. Men om våra kunder säger: 'strunta i avkastning det viktigaste är könsfördelningen.' Då har jag misslyckats kapitalt."

Är det möjligt att få 32 procent kvinnor i styrelserna om man inte prioriterar att rekrytera kvinnor? Eller handlar det om att AMF har agerat meritokratiskt och valt de kandidater som man tror kommer att generera störst avkastning och det har visat sig vara en tredjedel kvinnor?

"Öka andelen kvinnor finns på agendan hela tiden, i varje fall för oss, för vi vill inte ha den här diskussionen. Vi försöker göra ett bra jobb men ibland har det inte varit tillräckligt, det är allt jag kan svara. Men vi ska banne mig se till att göra ett bättre jobb, för vi vill inte ha de här diskussionerna."

Valberedningar 2011/2012:

Anders Oscarsson

Boliden
Dedicare
DGC One
Getinge
Hennes & Mauritz
Ratos

Björn Lind

CDON Group
Swedish Match
Telez

Ingrid Bonde

Electrolux
Elekta

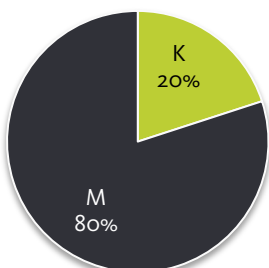
Lars-Åke Bokenberger

Alfa Laval
Castellum
JM

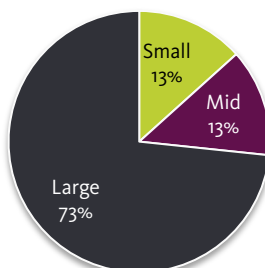
Peter Hasslev

Nordea Bank

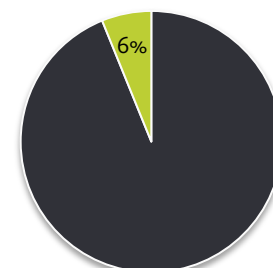
Könsfördelning, anställda



Storlek på innehav



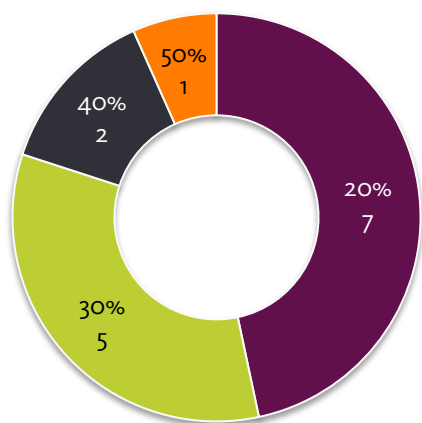
AMFs VB av totala antalet



Är ni trötta på att få frågan?

"Nej, vi är inte trötta på frågan. Men vi är trötta på att inte ha förberett oss när frågan kommer, om vi inte har gjort läxan. Men nu är det så att vi har gjort läxan, vi har gjort vad vi kan, vi är inte nöjda men vi har ändå förberett oss på att frågan kommer att komma. Det är så vi resonerar och därför vi försöker vara beredda på att frågan kommer. Varför ducka?"

Andel kvinnor i styrelsen, antal av innehav



Diagrammet illustrerar AMFs 15 valberedningar och hur stor andel kvinnor dessa bolag har i sina styrelser. Procentandelen syftar till andelen kvinnor i styrelsen och siffran under hur många av AMFs 15 innehav som hamnar i respektive kategori.

Som vi kan se har inget av AMFs bolag under 20 procent kvinnor i styrelsen. 3 av 15 bolag har vad man kallar en "jämn könsfördelning". Detta är en stor anledning till varför AMF hamnar i topp.

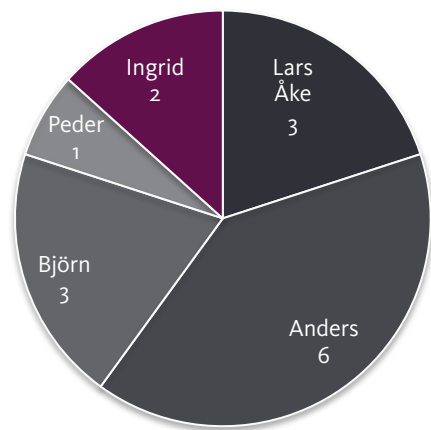
Den höga andelen kvinnor i styrelserna är alltså inte något medvetet, AMF visste inte att man var bäst av institutionerna. Detta tycker AllBright är synd, för vi tycker att de borde agera som en förebild för övriga institutioner och visa att det går. Men AMF ser det inte som sin primära uppgift att öka kvinnoandelen. Likt de övriga institutionerna så handlar det för dem om att utse den bästa styrelsen, den styrelse som är bäst för företaget, så att deras aktieägare får avkastning, men Anders tar det ett steg längre än de andra.

"Vår viktigaste uppgift alla dagar i veckan, det är att utse en styrelse, och kanske ska jag spetsa till det, det är att utse en styrelseordförande. Man behöver grovjobbare och därför blir styrelseordföranderollen väldigt viktig för mig. Jag träffar styrelseordförande som berättar vilka personer som funkar och inte. Det tror jag är vår viktigaste uppgift – att se till att skapa ett lag som tillsammans med ordförande utmanar och ställer krav på VD."

Högst troligen har det påverkat AMF att ha en kvinnlig VD. Ingrid Bonde satt även i ett par valberedningar under stämmonsäsongen 2011/2012. Men efter hennes avgång är det endast män som arbetar med ägarstyrningsfrågor på AMF. Förmodligen kommer det inte att påverka kvinnoandelen nämnvärt, men det återstår att se. Däremot är AMF väldigt nära drömgränsen på 40 procent kvinnor i sina styrelseportföljer. Om storleken på styrelserna hålls lika och inga nuvarande platser som innehas av kvinnor försvinner behöver AMF byta ut åtta män mot kvinnor för att nå upp till 40 procent kvinnor i styrelserna. AMF var med och tog fram nio nya ledamöter i år, en av dessa var kvinna. Om man ökar denna andel till fyra kvinnor per år så borde man kunna uppnå 40 procent kvinnor 2015. Frågan är om det är möjligt?

"Det är för lite kvinnor i ledningsgrupperna, så när man ska bitta dem till styrelsearbete är det svårare. Jag påstår att du för att sitta i en styrelse ska ha stått inför en styrelse själv, det betyder att det är oändligt mycket lättare att få in män i styrelsen och att bli styrelseordförande. Män kan säga att det här är en bra kompis eller snubbe som jag känner, jag har jobbat mycket med honom sett honom i andra styrelser. Det finns bra kvinnor men de måste in i nätverken."

Antal uppdrag per ledamot



2

SEB Fonder – Målet är att hitta ett team som funkar

SEB Fonder är den institution som sett den största negativa förändringen i kvinnors andel av styrelseplatserna i sin portfölj. De har minskat från nästan 29 procent kvinnor i styrelserna före stämmorna till ca 27 procent efter stämmorna. Trots detta placerar de sig som två av de sju största institutionerna. De har tappat fyra kvinnor vilka avböjt omval, ett par styrelser har minskat antalet platser. Detta i kombination med att endast en av de tio nyinvalda ledamöterna var kvinna i år resulterade i en nettoförlust på tre kvinnoplatser. Hur ser de själva på utvecklingen? Vi pratade med Hans Ek – tillförordnad VD på SEB Fonder.

"Det pendlar väldigt mycket från år till år. Första året jag jobbade med det här tror jag att vi fick till 55-60 procent tjejer av alla nyval, andra året 30 procent, förra året var riktigt uselt."

Det är synd att SEB Fonder tappar tre kvinnor i år eftersom de är den institution som tydligast uttrycker att de har frågan på agendan. Att de har det i sin policy och att man aktivt arbetar för att hitta kvinnor. Men det är bara ett bevis på att det finns en verklighet bakom siffrorna. Det är även intressant att de två bolag som har en kvinna som VD hamnar i topp.

"Det är viktigt för oss, vi har det i vår ägarpolicy, det ska vara balans. Internationellt/nationellt, manligt/kvinntligt och andra profiler. Vi har det som ett fokusområde, vi tycker det är viktigt, det spelar in. Men det är också mycket tur och otur. Vad gäller manligt/kvinntligt är det svårare eftersom det är ett litet underskott på tjejer med rätt erfarenhet."

27,2 procent

Valberedningar 2011/2012:

Anders Rydin
Fabege
Intrum Justitia
SAS

Anna Ohlsson-Leijon
Elekta

Hans Ek
Billrud
Hakon Invest

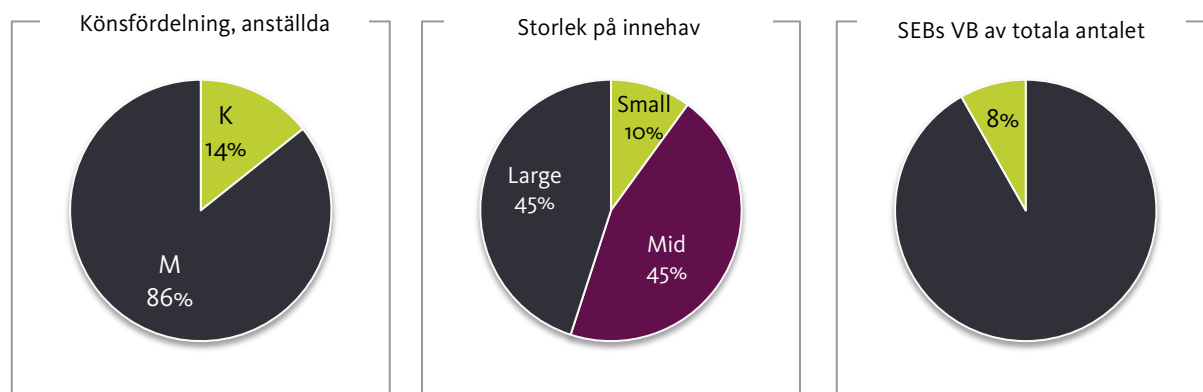
Johan Strandberg
AddTech
Axfood
Connecta

Lars Isacson*
Investor
Melker Schörling AB

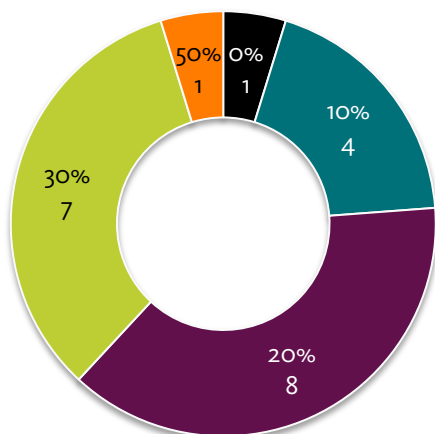
Per Trygg
B&B Tools
Beijer Electronics
Beijers G&L
Björn Borg
ORC Group**
TradeDoubler

Per-Erik Mohlin
Assa Abloy
Latour
Loomis
Securitas

*Representerar SEB Pension
**Avnoterades 2012

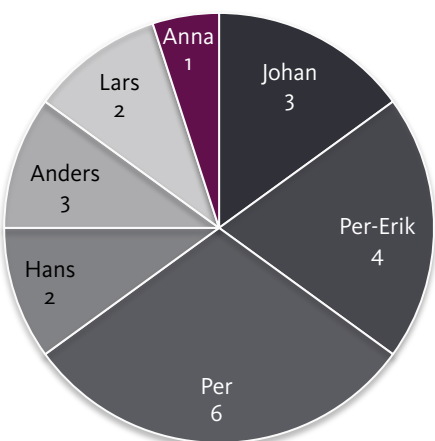


Andel kvinnor i styrelsen, antal av innehav



Diagrammet illustrerar SEBs 21 valberedningar och hur stor andel kvinnor dessa bolag har i sina styrelser. Procentandelen syftar till andelen kvinnor i styrelsen och siffran under hur många av SEBs 21 innehav som hamnar i respektive kategori. Majoriteten av SEBs bolag har mellan 20 eller 40 procent kvinnor i styrelsen. Endast 1 av 21 bolag har en styrelse helt utan kvinnor. Den relativt lilla andelen bolag med få kvinnor i styrelsen gör att SEB placerar sig på 2:a plats.

Antal uppdrag per ledamot



Men likt alla övriga institutioner är man inte beredd att se det som sitt ansvar att öka andelen kvinnor i styrelserna. De är beredda att ha det på agendan, att försöka hitta fler kvinnor och lyfta fram dem som sina kandidater. Men frågan är varför man inte vill se det som sitt ansvar – kanske är det för att man blir ifrågasatt ett år som andelen kvinnor minskar?

"Självklart har vi ett ansvar, men det ansvaret ska kopplas till det absoluta behovet som styrelseteamet har. Jag kan inte kräva att nu ska vi ha den här tjejen om jag samtidigt ser killen är bättre kompetensmässigt, så långt går vi inte. Men därför är det viktigt när jag letar kandidater att jag känner att jag kommer med kanske fyra tjejer och två killar för jag vet att tillsammans kommer valberedningen ändå ha ett överskott på killar."

Alla är överens om att det finns kvinnor som kan gå in i styrelserna, problemet är att det inte finns tillräckligt många och att de är svårare att hitta eftersom de inte sitter med affärsansvar på ledningsgruppsnivå i samma utsträckning som män. En del av institutionerna framhäver också att kvinnor tackar nej. Hans lyfter upp en intressant orsak till detta som man sällan tar hänsyn till.

"Jag upplever att om jag ringer upp en kille och frågar om han vill sitta i en styrelse så säger han att han måste fråga sin VD eller styrelseordförande som ofta är en man om han får sitta i den här styrelsen. Då blir det en manlig dimension där han säger – 'Visst ska du pröva det!'. Men är det en tjej som frågar sin ordförande eller VD på samma sätt så finns det en mer ombändertagande synsätt. – 'Klarar du verkligen det just nu?'"

Trots att andelen kvinnor minskat i de styrelser som SEB Fonder sitter i valberedningarna för så ligger de ändå nio år före börserna om utvecklingen skulle se ut som de senaste tre åren och man är näst bäst av de största aktörerna. SEB skulle behöva öka antalet platser som innehas av kvinnor med fem stycken för att nå upp till 30 procent, vilket inte är orimligt att göra inför nästa säsong. I år valde de in tio nya kandidater, en var kvinna. Fem av dem borde med lite ansträngning kunna vara kvinnor. För att nå upp till 40 procent kvinnor måste 20 stycken platser som för nuvarande innehas av män bytas mot kvinnor. Med en utbytestakt på fyra platser per år är det ett mål som är uppnåeligt till 2017/2018. Med nuvarande inställning i SEB ser vi med tillförsikt på att det kommer att uppnås.

"Egentligen är frågan felformulerad för vi måste börja med behovet ur styrelsens perspektiv. Vad är det vi behöver och sen går vi ut och letar. När vi sen kommer upp med förslagen så kan vi ha en syn att det ska vara balans. Jag vill komma upp med 50/50 tjejer killar, det är mitt mål."

3

Swedbank Robur - Varför ska vi driva politik?

26,5
procent

Swedbank Robur är ohotad etta när det kommer till representation i flest antal valberedningar. Under stämposäsongen 2011-2012 satt de i 65 börsnoterade företags valberedningar. (Varav två har avnoterats under året). Hälften av bolagen är listade på Large Cap, 30 procent på Mid Cap och 20 procent på Small Cap. Robur sitter i mer än dubbelt så många valberedningar som tvåan på listan. De sju personer som arbetar med ägarfrågor på Robur har i genomsnitt 9,3 valberedningar var, vilket är klart fler än genomsnittet i de övriga institutionerna. Frågan är - hur går det ihop? Vi träffade Marianne Nilsson, tillförordnad VD på Swedbank Robur.

"Det finns en risk med att medverka i många valberedningar. Robur kan uppfattas som ett maktcentrum. Men vi är stora ägare i många bolag. Att vi deltar i många valberedningar är en konsekvens av att våra fonder är stora ägare. Vi kan inte backa från detta ansvar. Vem skulle annars ta det? Det handlar om att bygga upp en organisation för att kunna hantera det. Att sitta i en valberedning är inget arbete som diskas av på en kafferast."

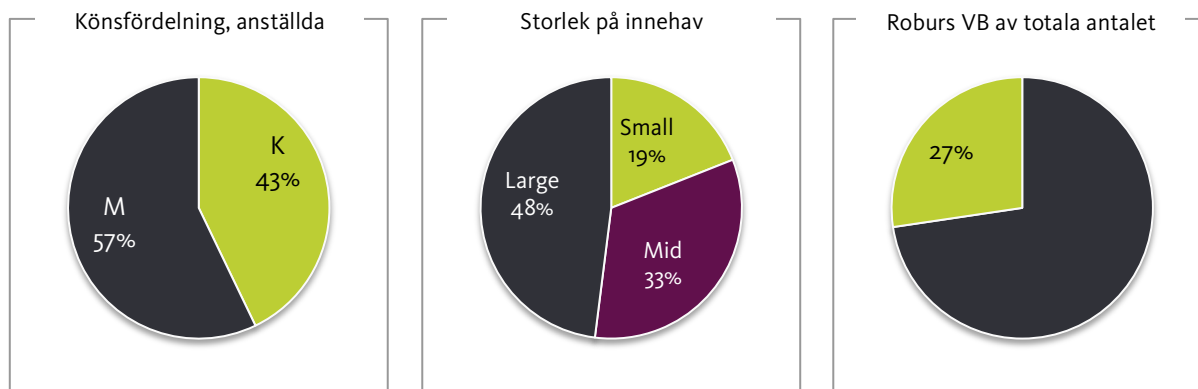
Robur representeras av sju personer, fyra är män och tre är kvinnor. Sett till antal uppdrag per ledamot så fördelar det sig jämt mellan kvinnorna och männen. I jämförelse med övriga institutionella ägare bör Robur ses som en förebild när det kommer till jämställdhet inom den egna organisationen. Hur prioriterat är jämställdhet i Roburs arbete med ägarstyrning? Marianne menar att den stora utmaningen för valberedningarna är den låga andelen kvinnor i ledningsgrupperna, vilket leder till att kvinnliga kandidater är svårare att hitta än manliga. Det finns en tydlig frustration hos Robur, den grundar sig troligen i att de sitter i ett så stort antal valberedningar och har press på sig från många att agera för fler kvinnor i styrelserna.

Valberedningar 2011/2012:

Björn Franzon
Aspiro
B&B Tools
Billerud
Formpipe Software
JM
Know IT
Nobia
Ratos

Evert Carlsson
Hakon Invest
HMS Networks
KappAhl
Meda
Softronic
Unibet

Jan Andersson
Alfa Laval
Atlas Copco
BE Group
Boliden
Hennes & Mauritz
Hexagon
HiQ
Husqvarna
Poolia
Rezidor Hotel Group
Securitas
Skanska



Kerstin Stenberg

Axfood
Björn Borg
Karolinska Development
Lundin Petroleum
Millicom
MTG
ORC Group**
Precise Biometrics
Proact IT Group
Proffice
Semcon

Marianne Nilsson

Addnode
Addtech
Assa Abloy
Electrolux
Eniro
Ericsson
Getinge
Loomis
Metro
Sandvik
SKF
Tieto

Thomas Eriksson

NCC
SAAB
SSAB
TeliaSonera
Trelleborg AB

Åsa Nilsell

Aarhus Karlshamn
Connecta
Dedicare
Elekta
Hexpol
Mekonomen
Net Insight
Oriflame Cosmetics
Sobi
Telez
ÅF

**Avnoterades 2012

"För att nå en vettig fördelning mellan män och kvinnor i styrelser är det angeläget att på sikt få en vettig fördelning i bolagens ledningsgrupper. Jag tycker att valberedningen har ett ansvar att hitta bästa möjliga styrelse för bolaget. Sen har styrelsen ett ansvar att se till att ledningsgruppen får en vettig könsfördelning. Men vi har även ett ansvar att lyfta den här frågan och se till att vi får en större pool av möjliga nya ledamöter att rekrytera ifrån."

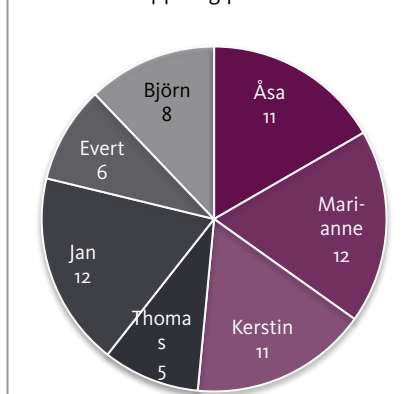
De styrelser som Robur sitter i valberedningen för har i genomsnitt efter stämmorna 26,5 procent kvinnor, det är en marginell nedgång från före stämmorna då snittet var 27 procent. Det är fortfarande en mycket bra siffra, speciellt med tanke på att Robur sitter i 65 valberedningar. I absoluta tal så handlar det om att styrelserna har blivit sex platser färre, varav tre tillhörde kvinnor. Ett genomsnitt på närmare 27 procent kvinnor är klart över genomsnittet för börsens alla bolag. Robur ligger ungefär tio år före börsen om utvecklingen skulle fortsätta i samma takt som de senaste tre åren. Hur ser Robur på sitt ansvar vad gäller valberedningar och jämställdhet?

"Jag tycker att vi är dåliga på att utnyttja vårt nordiska nätverk. Jag tror att vi kan jobba mer aktivt med att leta kvinnor. Vi arbetar med våra egna nätverk. Jag tror att vi kan anstränga oss lite extra men återigen är det på sikt viktigt med en bättre fördelning i ledningsgrupperna vilka utgör vår urvals-pool."

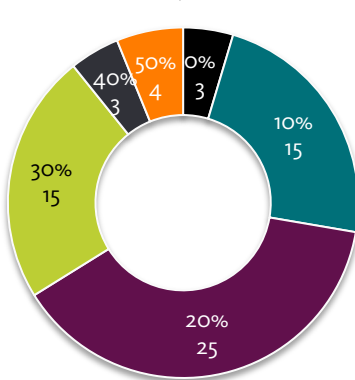
Om antalet styrelseplatser i de valberedningar där Robur sitter hålls konstant skulle det krävas att ytterligare 16 platser tilldelades kvinnor i stället för män för att nå upp till 30 procent kvinnor i styrelserna. För att komma upp i 40 procent skulle det krävas (allt annat lika) att ytterligare 62 platser tilldelas kvinnor. De valde in 47 nya personer i styrelserna i år, 9 var kvinnor. Om man dubblar antalet kvinnor bland de nyvalda är 40 inom räckhåll de kommande 5 åren. Vad anser Robur att de kan göra mer?

"Vi vill verkligen verka för att hitta fler kvinnor. Sen finns det kvinnor som vi inte fångar upp. Jag tycker att det vore bra för styrelsen om det var en bättre könsfördelning, jag tror att det är bra för affären."

Antal uppdrag per ledamot



Andel kvinnor i S, antal av innehav



Diagrammet illustrerar Roburs 65 valberedningar och hur stor andel kvinnor dessa bolag har i sina styrelser. Procentandelen syftar till andelen kvinnor i styrelsen och siffran under hur många av Roburs 65 innehav som hamnar i respektive kategori. Majoriteten av Roburs bolag har mellan 10 och 40 procent kvinnor i styrelsen. Endast 3 av 65 bolag har en styrelse helt utan kvinnor. Den relativt lilla andelen bolag med få kvinnor i styrelsen gör att Robur placerar sig på 3:e plats.

4

Nordea – Det går inte att applicera ett matematiskt tänk

Nordea Bank var den minst jämställda storbanken i AllBrightrapporten 2012, men Nordea Fonder placerar sig på en fjärdeplats av de största institutionerna när det kommer till andel kvinnor i styrelserna i de bolag som de har representanter i valberedningarna för. Nordea Fonder ökade andelen kvinnor i styrelserna från 25,97 procent innan stämman till 26,45 procent efter stämmorna. Är det medvetet eller har det bara blivit så? Vi träffar Thomas Ehlin, Director för Corporate Governance på Nordea Fonder.

"I första hand handlar det om lämplighet för uppdraget oavsett kön. Men för den enskilde rekryteringen är det bra om styrelsen som helhet återspeglar en hel del olika egenskaper. Jag tror att blandade grupper fungerar bäst."

Det är ganska överraskande att Nordea hamnar så högt upp om man ser till dem som arbetar med ägarfrågor. Det är den enda institutionen som endast haft manliga representanter i valberedningarna. Sju män som i genomsnitt har 3,1 uppdrag var. Visserligen sitter Thomas i tio valberedningar och drar upp snittet något. Men det är ytterligare ett tecken på att könsfördelningen i valberedningen inte påverkar sammansättningen i styrelsen. Hur ser man på frågan i Nordea?

"Vi som representerar breda portföljer har alltid med oss jämställdhetsfrågan på något sätt. Jag brukar säga att det gäller att se till att man inte undermedvetet diskriminerar för att man definierar kompetens på ett visst sätt."

26,5 procent

Valberedningar 2011/2012:

Bengt Belfrage
Lagercrantz Group
Meda

Björn Henriksson
HiQ

Erik Felft
Studsvik

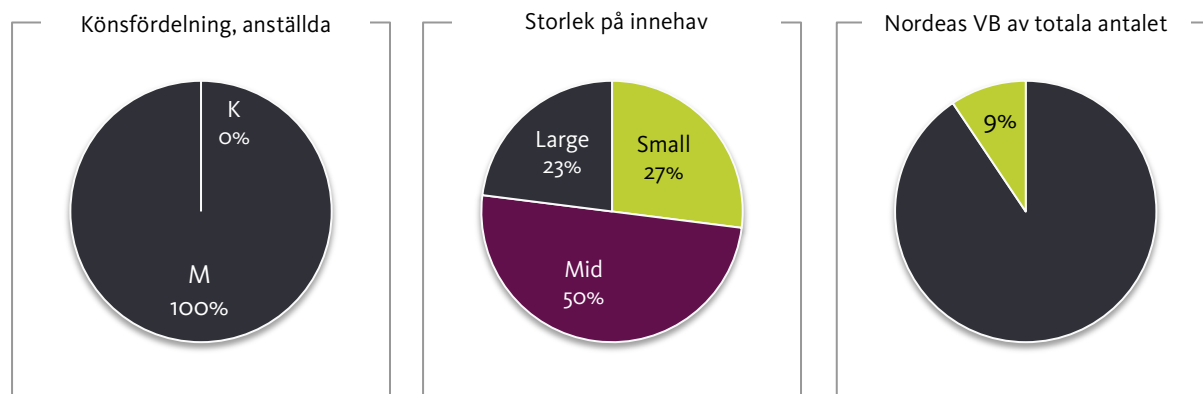
Jan Särilvik
JM
Proffice
ÅF

Mats Andersson
Swedol
Transmode Holding

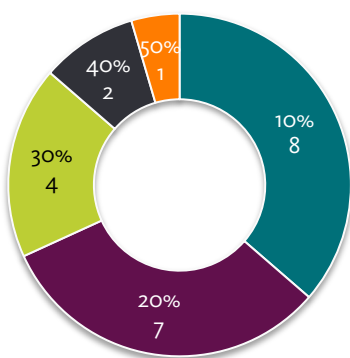
Peter van Berlekom
Arise Windpower
East Capital Explorer
Kungsleden

Thomas Ehlin
Boliden
Bure Equity
Cloetta**
Connecta
MTG
NCC
SAAB
Sectra
Sigma

** Ej valberedningens förslag som valdes på stämman

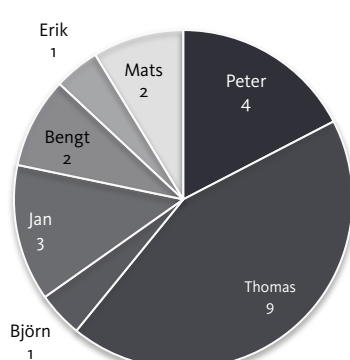


Andel kvinnor i S, antal av innehav



Diagrammet illustrerar Nordeas 22 valberedningar och hur stor andel kvinnor dessa bolag har i sina styrelser. Procentandelen syftar till andelen kvinnor i styrelsen och siffran under hur många av Nordeas 22 innehav som hamnar i respektive kategori. Majoriteten av Nordeas bolag har mellan 10 och 30 procent kvinnor i styrelsen. Inga bolag har en styrelse helt utan kvinnor och tre bolag har en jämn könsfördelning

Antal uppdrag per ledamot



Det är ett återkommande tema hos alla institutioner, man ser det inte som sitt primära ansvar att se till att öka andelen kvinnor i styrelserna. De ser det som deras övergripande ansvar att se till att aktieägarna får bra avkastning. Kanske ska det, som Thomas säger, inte vara mer än så? Men om valberedningarna inte har kvinnor på agendan vem ska då ha det? Någon måste vara villig att driva förändringen.

"Vi måste se till varje bolags bästa. Man kan fråga sig varför det är 23 procent kvinnor i styrelserna och inte 14 procent som i ledningsgrupperna. Det är svårare att hitta kvinnor med den erfarenhet som krävs eftersom det sitter fler män än kvinnor i ledningsgrupperna."

Även om institutionerna inte ser det som sitt primära ansvar att öka andelen kvinnor i styrelsen så är det ständigt på deras agenda. Frågan lyfts och man känner av konsekvenserna när man tvingas byta ut en kvinna mot en man.

"Vid en förändring i år lämnade en kvinna en styrelse och valberedningen identifierade en person med oerhört goda meriter. I det här fallet en man, han var mest lämpad men det var inte bra för det blev bara en kvinna kvar i styrelsen och det är för lite."

Men ansvarskänslan för frågan blandas med den tydliga frustrationen över hur stort fokus frågan har fått. Oviljan att vara en del av det politiska spelet uttrycker alla men Nordea lyfter även hur oproportionerligt stort fokus frågan har fått och där kan AllBright bara hålla med.

"Frågan om styrelser är inte den enda delen av jämställdheten i näringslivet. Debatten är väldigt förenklad i många hänseenden. Det är nästan som att man ser styrelsen som ett offentligt beslutsorgan. En bolagsstyrelse ska inte vara representativ för den svenska allmänheten, det är otroligt mycket viktigare i politiska sammanhang och i kommunala organ."

Om allt annat hålls lika behöver Nordea Fonder byta sex styrelseplatser som innehas av män mot kvinnor för att nå upp i 30 procent kvinnor i styrelserna. Ett mål som med lätthet bör kunna uppnås till 2014. Nästa mål borde vara att uppnå 40 procent kvinnor, då handlar det om att öka antalet platser som innehas av kvinnor med 20 stycken. I år tog de styrelser som Nordea sitter i valberedningen för in 23 nya ledamöter. Fyra av dessa var kvinnor. Om man dubblar andelen kvinnor borde Nordea rimligen kunna uppnå 40 procent kvinnor 2017/2018. Men som Thomas påpekar så handlar det om människor, man kan inte stirra sig blind på procentsatserna.

5

Lannebo Fonder – Vem ska man förklara sig för?

Lannebo Fonder är något annorlunda än andra aktörer som lyfts fram i denna rapport eftersom de är ett oberoende fondbolag. Bolaget förvaltar ett antal fonder och det sammanlagda ägandet utgör grunden för om Lannebo kommer med i valberedningar eller inte. Fonderna är till stor del småbolagsfonder vilket gör att de har en hög marknadsandel och således blir relativt stora ägare i många bolag. Över 90 procent av de valberedningar som Lannebo sitter i är listade på Small Cap och Mid Cap. Endast två innehav finns på Large Cap, vilket är en stor skillnad mot övriga aktörer.

Dessa innehav gör att Lannebo Fonder sitter i 29 valberedningar, näst flest valberedningar av alla institutioner, även om det är ganska lika mellan de fem aktörerna efter Robur. De har en långsiktig investeringsstrategi och vill finnas representerade i valberedningar om de får möjligheten då de ser det som ett sätt att förbättra sina investeringar. Vi träffar Johan Lannebo, förvaltare på Lannebo Fonder för att prata om valberedningsarbetet.

"Vi säger ja till att vara med i valberedningen i nästan alla fall därför att vi tror att det är ett bra sätt att bidra. Det är bra för våra fondandelsägare för det leder förhoppningsvis till att avkastningen på våra investeringar blir bättre. Om det är en bra styrelse och kan vi vara med och göra det så vill vi det."

På Lannebo arbetar åtta personer med ägarstyrningsfrågor, en av dem är kvinna och hon sitter i en valberedning. Resten av platserna innehas av män. Som snitt sitter de i 3,5 valberedningar var. Ett snitt som är klart överkomligt om man ser till tidsåtgång för valberedningsarbetet.

24,7 procent

Valberedningar 2011/2012:

Charlotta Faxén
HiQ

Göran Espelund
Cision
Duni
Fagerhult
Nederman Holding

Johan Lannebo
Avanza Bank
Avega Group
Concentric
Global Health Partner
Mekonomen
Nolato
Rejlerkoncernen
Swedol

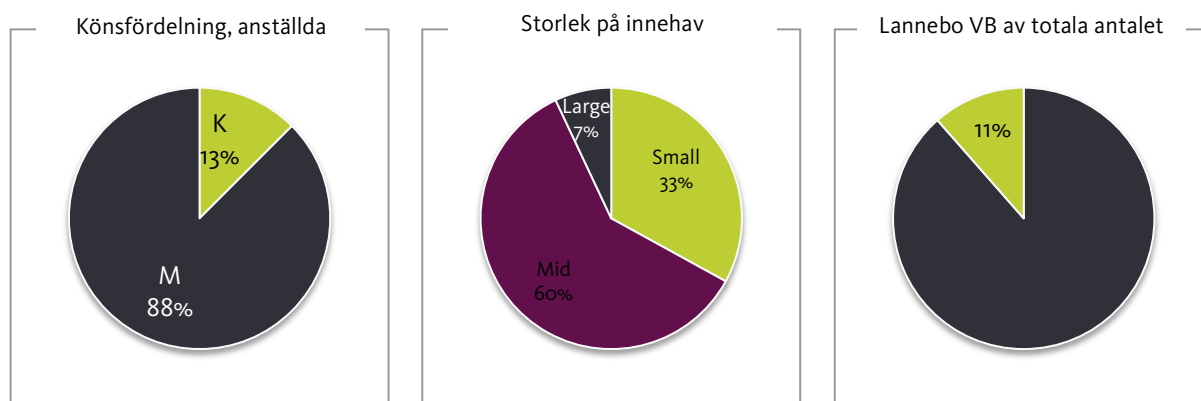
Johan Stål
Clas Ohlson
MTG

Lars Bergkvist
IFS
Net Insight

Martin Wallin
Addtech
ORC Group**
Vitrolife

Mats Gustafsson
Beijer Alma
Byggmax Group
Intrum Justitia
Know IT

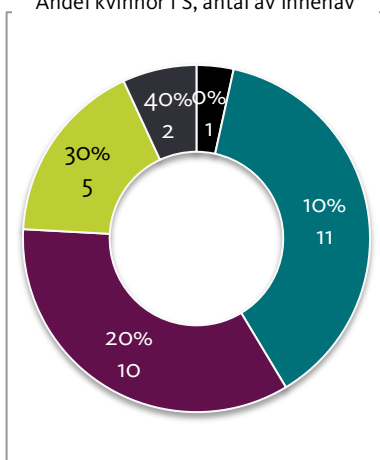
Peter Rönström
Beijer G&L
Kabe
Systemair
Trelleborg AB
VBG Group



"Alla våra representanter med några få undantag är förvaltare. Vi är för små för att ha förvaltning i en egen funktion. Det finns fördelar med att ha det som vi har det för då är det de som sysslar med själva investeringsbeslutet och investeringsprocessen som sen också till stor del får vara delaktiga i den del i ägarstyrningsfrågan som vi som institution kan vara. För oss är det bra."

Mätt utifrån förvaltarna så kan man inte påstå att Lannebo är en jämställd organisation. De verkar inte heller ha jämställdhet som uttalad strategi. Likväl har de en relativ hög andel kvinnor, närmare 25 procent i de styrelser de finns representerade. Då sitter de till stor del i Small och Mid Cap bolag där kvinnoandelen är lägre. Är det något som varit medvetet?

Andel kvinnor i S, antal av innehav



Diagrammet illustrerar Lannebos 29 valberedningar och hur stor andel kvinnor dessa bolag har i sina styrelser. Procentandelen syftar till andelen kvinnor i styrelsen och siffran under hur många av Lannebos 29 innehav som hamnar i respektive kategori. Majoriteten av Lannebos bolag har mellan 10 och 30 procent kvinnor i styrelsen. Ett bolag har en styrelse helt utan kvinnor och två bolag har en jämn könsfördelning.

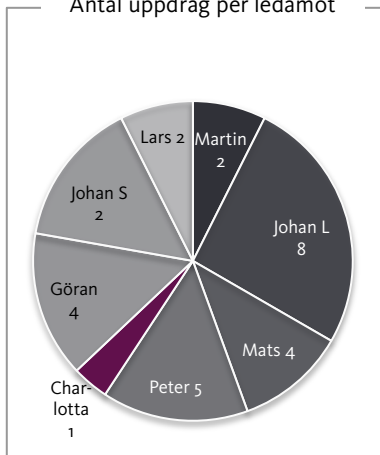
"Mitt ärliga svar är nej. Vår viktigaste uppgift är att få en väl sammansatt styrelse som är mest lämpad för just det bolaget, just då. Det är i och för sig konstigt om det inte skulle vara en enda kvinna som var kandidat. Men det är inte så att vi har målsättningen i varje specifikt fall att ha en kvinnlig och en manlig kandidat utan det bottnar i viljan eller önskan att få rätt kompetens, och då måste man ha viss mångfald, även könsmässig mångfald."

Frågan är om det måste vara en uttalad strategi eller om det likväl kan handla om en inställning. Förmodligen har det med storleken på organisationen att göra, det är inte fler än ett trettiotal som arbetar på Lannebo. Det är tydligt i samtal med Johan Lannebo att han verkar ha en naturlig inställning att mångfald är något positivt som bidrar till organisationen även om han inte ser det som valberedningens ansvar att öka andelen kvinnor i styrelserna.

"Jag tror att mångfald är en nödvändighet för att det på sikt ska bli en bra styrelse och därigenom en bra utveckling av bolaget och en bra avkastning för aktieägarna. Men man kan inte säga att det är vår uppgift att se till att det blir fler kvinnor i styrelserna."

Denna naturligt positiva inställning till mångfald var inte lika påtaglig hos de andra institutionerna. Det kan bero på att de större institutionerna är vana att svara på frågan eftersom de är väldigt exponerade i media och Lannebo Fonder är det i mindre utsträckning.

Antal uppdrag per ledamot



Med 24,7 procent kvinnor i styrelserna Lannebo något framför resten av börsen. Om antalet styrelseplatser hölls lika och inga kvinnor lämnade styrelserna skulle de behöva byta ut tio män mot kvinnor för att nå upp till 30 procent kvinnor i styrelserna, för att nå upp till 40 procent skulle 29 män behöva bytas mot kvinnor. Om Lannebo arbetar för att byta ut fyra män mot kvinnor varje år är en 30 procentig andel kvinnor i styrelserna ett rimligt mål för Lannebo att uppnå till 2015. Gällande diskussionen om ansvaret för att öka andelen kvinnor i styrelser gör Johan en bra poäng.

"Vem ska man förklara sig för? Man får aldrig tappa bort att det är ägarna till bolaget som utser styrelsen och det är stämman som väljer styrelsen och de får bestämma hur de vill. Man kan vara en person i debatten som inte har med företagsambeten att göra och ha åsikter. Det får man gärna ha men det är ägarnas privilegium och skyldighet att se till att det finns en bra styrelse i det bolag man äger."

6

Alecta – Det är en läpparnas bekännelse

Alecta är ett tjänstepensionsföretag som förvaltar pensioner för 1,9 miljoner privatkunder. De satt under stämhosäsongen i 24 börsnoterade företags valberedningar. Alecta, Skandia Liv, Nordea Fonder och SEB Fonder är ungefär lika stora när det kommer till antalet valberedningar och alla är aktiva i mellan 20-24 stycken var. Alecta skiljer sig dock åt från de övriga aktörerna då 80 procent av deras innehav är listade på Large Cap. Vi träffar Ramsay Brufer – Head of Corporate Governance på Alecta Pensionsförsäkringar.

”Alecta har innehav i ca 35 svenska noterade bolag och ungefär lika många i övriga Europa. Det är en koncentrerad portfölj vilket gör att vi ofta är relativt stora ägare i bolagen och därmed kommer dem lite närmare. Det är lättare att vara en stor ägare i dialog med andra stora ägare och även i access till bolagsledning och styrelse.”

Nio personer på Alecta arbetar med ägarstyrningsfrågor varav två är kvinnor. Dessa två kvinnor sitter i tre valberedningar, i de övriga 21 valberedningar sitter män. Det ger ett genomsnitt på 2,7 uppdrag per person vilket är ganska lågt men också något missvisande eftersom Ramsay sitter på en tredjedel av uppdragen. Numerärt framstår inte Alecta som jämställd men frågan är hur man ser på valberedningarnas ansvar?

”Vi har ingen egen agenda att öka kvinnoandelen men självklart har vi ett ansvar, att försöka åstadkomma en jämnare könsfördelning. När jag till exempel ingår i valberedningar så försöker jag framhålla att det alltid ska finnas med minst ett kvinnonamn när vi letar nya styrelsekandidater.”

23,2
procent

Valberedningar 2011/2012:

Bo Selling

Alfa Laval
Getinge
Handelsbanken
SCA
Skanska

Kaj Thorén

Electrolux
SSAB

Leif Törnvall

Black Earth Farming
Vostok Nafta

Liselotte Ledin

Assa Abloy
Hennes & Mauritz

Marcus Lüttgen

Meda

Per Frenberg

TeliaSonera

Ramsay Brufer

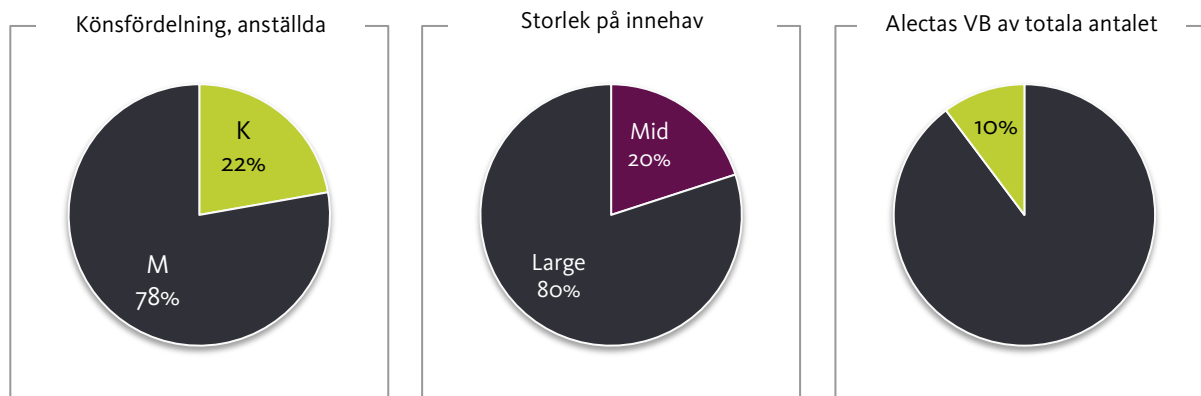
Atlas Copco
Holmen
Husqvarna
Höganäs
Kinnevik
Net Insight
SKF
TradeDoubler

Rose-Marie Westman

Swedbank

Staffan Grefbäck

Sandvik
SEB



De styrelser som Alecta sitter i valberedningarna för har gått från 22,93 procent till 23,15 procent kvinnor efter stämmorna, en marginell ökning som i absoluta tal handlar om att styrelserna minskat två platser från 205 till 203 medan antalet platser som innehas av kvinnor hållits konstant. Varför går det då så långsamt, undrar vi?

"I majoriteten av bolag finns inget motstånd att öka andelen kvinnor i styrelserna men i några få kunde ansträngningarna kanske vara större."

Om antalet styrelseplatser hålls konstant samt inga kvinnor försvinner så hade Alecta uppnått 30 procent kvinnor i styrelserna 2016 om man tillsatte ytterligare fyra kvinnor per år, totalt handlar det om 14 platser som i dagsläget tillhör män måste bytas till kvinnor. Man skulle nå 40 procent kvinnor 2020 med samma omsättningshastighet. Ett rimligt mål att sätta upp. Men frågan är vad Alecta som institution kan göra?

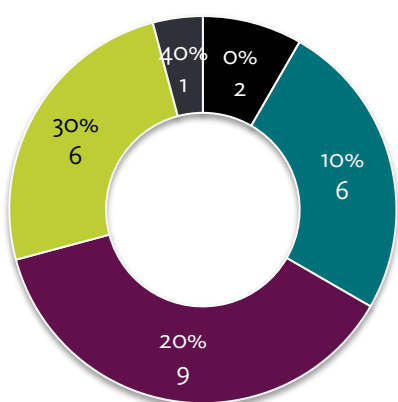
"Genomgående finns ett tydligt intresse att lösa frågan. Den viktiga frågan är – kan vi lösa frågan på kort sikt utan att göra skada? Vi vill inte kasta ut personer, men samtidigt inte ha 20-mannastyrelser. Långsiktigt kommer frågan sannolikt inte vara något problem då jag är övertygad om att allt fler kvinnor kommer att återfinnas på ledande befattningar i företagen, vilka kommer att vara en del i rekryteringsunderlaget till framtida styrelseposter."

Alecta ligger något över snittet på börsen. Men frågan är varför det går så långsamt? Ramsay framhåller att det finns kvinnor, de är inte lika lätta att hitta som män, de har inte samma erfarenhet, men de finns. Varför är det så svårt att få in dem?

Alecta ger intrycket av att vilja förändra och det är tydligt att frågan är viktig och alla institutioner, inte bara Alecta, har det ständigt på agendan för att se vad man kan göra för att bli bättre. Det är enkelt att som utomstående aktör tillskriva institutionerna en ovilja att förändras och hävda att de inte tar ansvar för frågan, men man ska komma ihåg vad som är valberedningens uppdrag.

"Vid rekrytering till styrelseposter får det inte glömmas bort att bolagen ska leverera avkastning till sina ägare och att ta på sig ett styrelseuppdrag måste innefatta att kunna bidra till bolagets värdetillväxt. Styrelsearbete är ett teamwork och valberedningen måste se till att få en fungerande mix av människor med ett fokus på affären."

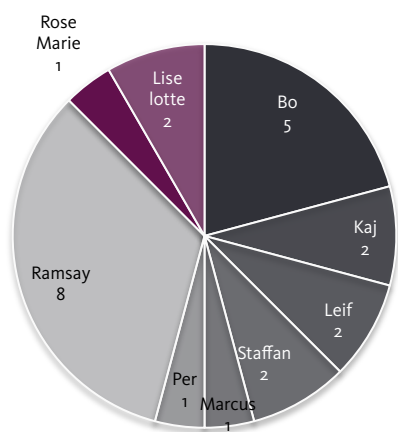
Andel kvinnor i S, antal av innehav



Diagrammet visar Alectas 24 valberedningar och hur stor andel kvinnor dessa bolag har i sina styrelser.

Procentandelen syftar till andelen kvinnor i styrelsen och siffran under hur många av Alectas 24 innehav som hamnar i respektive kategori. Alectas innehav har en relativt jämn fördelning mellan 10, 20 och 30 procent kvinnor i styrelsen. Två bolag har en styrelse helt utan kvinnor och ett bolag har en jämn könsfördelning

Antal uppdrag per ledamot



7

Skandia Liv – Det är ingen brist på kompetenta kvinnor

Skandia Liv är likt Alecta ett pensionsföretag, det är väldigt tydligt att det är spararnas avkastning som står i centrum i samtal med Caroline af Ugglas - ägarstyrningsansvarig på Skandia Liv. Hon beskriver deras långsiktiga sätt att arbeta med valberedningsfrågor. Under stämposäsongen 2011-2012 satt de i 23 valberedningar, vilket gör dem till den fjärde största aktören. Men de hamnar sist av de sju största aktörerna med 21,3 procent kvinnor i styrelserna.

"Vi är ett livbolag och har därmed lång planeringshorisont, vilket underlättar vid svåra placeringsbeslut, fokus blir på vad som är bäst för spararna. Hur får de högst avkastning över tid?"

De är ungefär lika stora som Alecta när det kommer till antal valberedningar men storleken på innehaven varierar. 80 procent av Alectas innehav är noterade på Large Cap. Av Skandias valberedningar är 50 procent i Small Cap och en fjärdedel i Mid respektive Large Cap. På Skandia arbetar en kvinna och åtta män med ägarstyrningsfrågor. Visserligen sitter Caroline i närmare hälften av uppdragen så uppdragsmässigt är könsfördelningen jämn. Men det är likväl en problematik som de är medvetna om.

"Det kan man säga är en enorm brist, jag har ingen kvinnlig portföljförvaltare i min grupp. Vi har två jätteduktiga tjejer som jobbar i utvärdering, flera investment managers inom onoterat, men jag har hittills trots tappra försök inte lyckats hitta någon tjej som portföljförvaltare. Det är klart att det hade varit bättre om vi hade varit fler men det tar ett tag att bygga en organisation."

21,3 procent

Valberedningar 2011/2012:

Bo Jansson
Catena

Caroline af Ugglas
Beijer Alma
Boliden
CellaVision
Ericsson
Investor
Lindab International
Medivir
Scania
Sigma
Transcom Worldwide

Erik Sjöström
Bong
Connecta
Lagercrantz Group
Proact IT Group

Hans Forssman
Read Soft

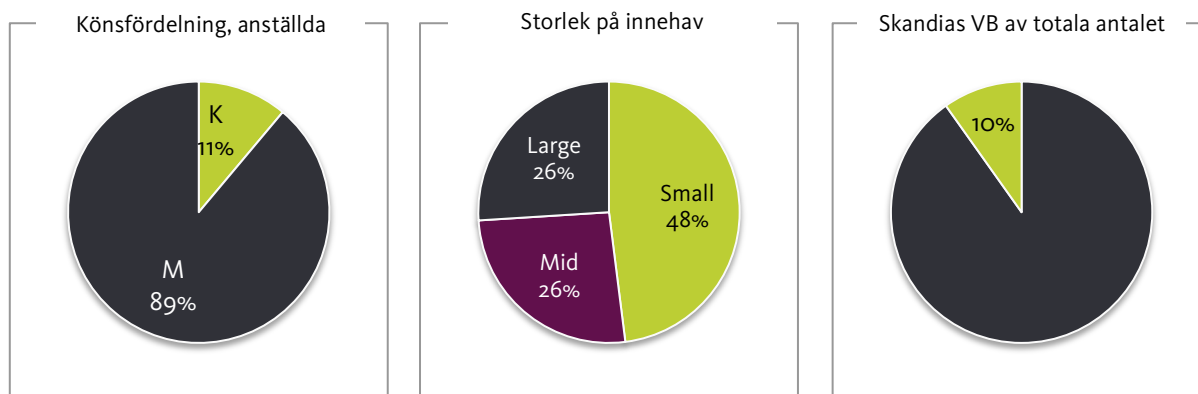
Hans Sterte
SKF

Jimmy Bengtsson
Lammhults Design Group
Semcon

Roger Johanson
Sobi

Sven Zetterqvist
Byggmax Group

Torbjörn Callvik
SCA



Caroline är även den av de intervjuade institutionsrepresentanterna som med störst övertygelse förklarar att det inte är några problem att hitta kvinnor som är lämpade att sitta i styrelserna. Övriga institutioner varierar i sin övertygelse, vissa menar att det är mycket svårt, andra att det går. Skandia anser att det finns gott om kvinnor med rätt erfarenhet, men problemet är att de inte blir invalda.

"Det finns massor av bra kvinnor, det är inte där problemet ligger. Men det var trögare i år. Jag tror att det är för att det har varit oroligt på marknaden. När tiderna är osäkra vill man luta sig mot någon mer bekant, en fadersfigur kanske."

Däremot ser hon inte det som valberedningens ansvar att öka andelen kvinnor i styrelserna, hon menar likt Marianne Nilsson på Robur att det är farligt när styrelsen behandlas som en politisk spelplan och att styrelsens viktigaste uppdrag är att säkra avkastning till ägarna.

"Valberedningens uppdrag är att nominera en bra styrelse, punkt. En bra styrelse är en som får bolaget att utvecklas på bästa tänkbara sätt över tid. Man ska inte hålla på och driva andra saker än bolaget i styrelserna. Det här är jätteallvarligt, vårt välstånd vilar på att de här bolagen går bra. Våra sparares pensioner vilar på det. Att styrelserna blir en politisk spelplan är inte bra."

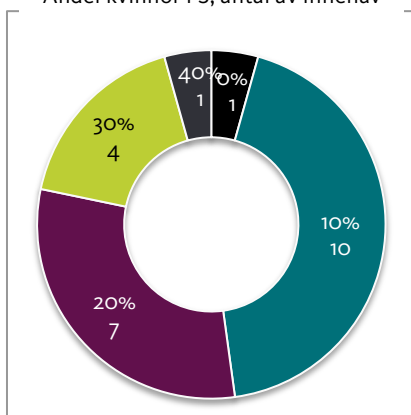
Skandia hade före stämmorna i sin styrelseportfölj ett genomsnitt på 21,95 kvinnor, detta minskade något efter stämmorna till 21,30. Minskningen beror på att styrelserna utökats med fem platser, varav alla tillföll män. För att komma upp i 30 procent kvinnor måste Skandia ta in ytterligare 13 kvinnor de kommande åren, allt annat lika (antal platser och andel platser som innehas av kvinnor). Ett mål som vi uppmuntrar Skandia att sätta upp för 2015. För att nå upp i 40 procent krävs att 30 platser ges till kvinnor. Med en omsättningshastighet som årets skulle det ta till 2020 innan man når 40 procent. Vad är Carolines åsikt om varför det går så långsamt?

"Det här med att det går så långsamt som det gör. Det är inte så att det är någon brist på kompetenta människor av något av könen. Det är inga problem att hitta kvinnor, det är inte där det ligger. De flesta, framförallt stora bolag, tycker att det är helt ok med två, tre kvinnor av åtta men den fjärde blir svårare."

Skandia är dem som ljudligast har jämställdhet på agendan, de säger att det finns kvinnor men ändå har de minst kvinnor av de sju största aktörerna. Varför kan man fråga sig? Troligen påverkar det faktum att Skandia sitter i valberedningarna i tre bolag med stora styrelser, Scania (10), Ericsson (12) och SCA (9) som alla har endast en eller två kvinnor i styrelsen.

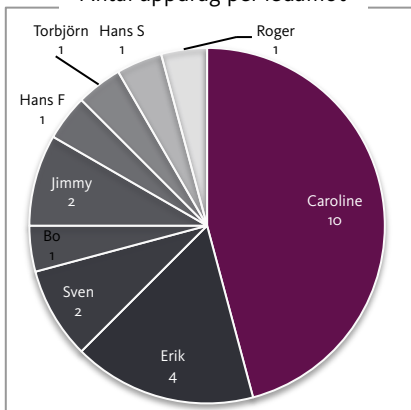
"Vi tror verkligen och har uttalat gjort det sedan 90-talet att en styrelse som är mer mångfacetterad också når större framgång. Det är dock inte fört i bevis, det har inte forskats kring våra bolag utan vi har det som tes. Dessutom tror jag att klimatet förändras i en styrelse som är mer mångfacetterad. Grupper som är lite oväntade blir oftast bättre."

Andel kvinnor i S, antal av innehav



Diagrammet visar Skandia Liv's 23 valberedningar och hur stor andel kvinnor dessa bolag har i sina styrelser. Procentandelen syftar till andelen kvinnor i styrelsen och siffran under hur många av Skandias 23 innehav som hamnar i respektive kategori. Majoriteten av Skandias innehav har mellan 10 och 30 procent kvinnor i styrelsen. Ett bolag har en styrelse helt utan kvinnor och ett bolag har en jämn könsfördelning. Den stora andelen bolag med under 20 procent kvinnor gör att Skandia hamnar sist bland institutionerna.

Antal uppdrag per ledamot



Så når vi jämställdhet

Man kan tolka ökningen av antalet kvinnor i styrelserna som att bolagen anser att de har uppnått en tillräckligt hög andel kvinnor för att anses vara legitima. Har man tagit in en kvinna i styrelsen så är man inte längre utan kvinnor, man undgår strålkastarljuset. Man ska komma ihåg att en ökad andel kvinnor handlar om inställning. Det måste vara tillräckligt angeläget för bolag att få in kvinnor för att anstränga sig för att hitta dem. Bolag måste se det som en affärsstrategisk fråga, inte som ett särintresse. De måste vara övertygade om att en diversifierad grupp är det bästa för bolaget. Ägarna måste ta tillbaka och äga frågan kvinnor i styrelsen, den ska inte längre ligga hos media eller politiker. Normer ändras inte i en handvändning, således har AllBright tagit fram ett par konkreta förslag som vi tror skulle kunna öka andelen kvinnor i styrelserna på ett långsiktigt och hållbart sätt.

1

Absoluta tal istället för procent

AllBright anser att man bör komma bort från procentsatser eftersom företag är unika på samma sätt som individer. Förutsättningar förändras, ägarbilder förändras, vissa ledamöter avböjer omval och man kanske inte hittar en efterträdare av samma kön, kanske vill man förändra kravprofilen när någon lämnar. Det är viktigt att andelen kvinnor i styrelsen ökar utan att styrelserna blir större. Stora grupper är oftast mindre effektiva än små och dessutom kan man hamna i en situation där man har två eller tre av det underrepresenterade könet män ändå inte når upp i mer än 30 procent. Vårt förslag är att man i styrelser med upp till 6 ledamöter har 2 personer av det underrepresenterade könet. I styrelser med 7-8 ledamöter har man 3 och i styrelser som består av 9 ledamöter eller fler ska 4 vara av det underrepresenterade könet.

2

Investera i att hitta fler kvinnor

De enskilda institutionerna har sällan budgeterat för att använda sig av rekryteringskonsulter, men det är en kostnad som allt oftare tas av bolaget i samband med valberedningsarbetet. Problemet som institutionerna upplever är att rekryteringskonsulterna ofta kommer fram till samma namn som valberedningarna redan har. Som ägare måste man a) bli en bättre kravställare och b) investera i nya sökningar av marknaden för styrelsekvinnor så att rekryteringspoolen breddas. Att hitta lämpliga kandidater till styrelserna är en kontinuerlig process och för bästa möjliga utveckling av styrelsen måste nätverket kontinuerligt breddas och uppdateras.

3

Utvärdera kravprofilen

Visserligen har kravprofilen för en styrelseledamot gått från att ha VD-erfarenhet som avgörande till att man måste ha erfarenhet av affären på ledningsgruppsnivå. Alla behöver inte längre ha varit VD även om man föredrar att en eller ett par i styrelsen har den erfarenheten. Vi föreslår att man ser över kravprofilen och utvärderar om kriterierna är nödvändiga eller om man kan bredda kravprofilen för att potentiellt komma in på domäner där kvinnor är i majoritet. Exempelvis blir HR-frågan allt viktigare i organisationer, är det en erfarenhet som man bör ta i beaktning till styrelsen? Framförallt kan man få hjälp med att ta fram en relevant kravspecifikation av rekryteringskonsulter, även om det kan betyda en annorlunda kravspecifikation än den man tänkt sig från början. Vi föreslår att en utomstående tar fram vilken typ av kompetens styrelsen behöver och hur man bäst kompletterar det team som redan sitter i styrelsen.

4

Redovisa jämställdhetsnyckeltal i årsredovisning

För att få upp frågan om jämställdhet på agendan så föreslår vi att företag börjar redovisa nyckeltal för jämställdhet lättillgängligt på sin hemsida och i sin årsredovisning. Exempel på sådana nyckeltal kan vara andel kvinnor i styrelse, andel kvinnor i ledningsgrupp, andel kvinnor bland cheferna, total andel kvinnor anställda, löneskillnader, antal föräldradagar och VAB-dagar som tas ut av anställda män respektive kvinnor. Detta för att aktualisera frågan och för att skapa jämförbarhet mellan företag.

5

Se över styrelseutvärderingen och använd den

Den främsta kritiken som lyfts fram mot styrelseutvärderingar handlar om att de är a) för enkla och att man skattar sig egen prestation vilket ger ett skevt resultat samt att b) det är styrelsen själva som beställer utvärderingen. Utvärderingen är ett viktigt verktyg i valberedningsarbetet och det borde vara valberedningen och inte styrelsen som beställer den. Sen bör man i större utsträckning ha den som bas när man tar fram en kravspecifikation på en eventuell ledamot.

6

Krav på bättre förklaringar och konsekvenser om man avviker från bolagskoden

Bolagskoden togs fram som ett sätt att genom självreglering undvika lagstiftning. Eftersom kodens ska fungera självreglerande, är det upp till marknaden att ta ställning till om bolag ska bestraffas eller inte. Men så länge bolag inte redovisar avvikelser och marknaden inte reagerar negativt då koden inte efterföljs, har koden i sig inte någon större vikt. Således bör högre krav ställas på företag att förklara varför man avviker från koden, kollegiet bör även utvärdera om det bör få konsekvenser att avvika från koden utan förklaring.

7

Större transparens för ökad konsumentmakt

Till syvende och sist handlar ett bolags framgång om huruvida dess konsumenter är villiga att köpa bolagets produkter eller tjänster. Om bolag blir bättre på att redovisa hur det ser ut i toppen i sina bolag kan konsumenter ta ställning till huruvida de accepterar eller ogillar näringslivets sätt att bedriva sin verksamhet. Konsumentmakten är stor och bör vara större.