

Lika barn leka bäst

En kartläggning över homogeniteten
i svenska börsbolagsstyrelser



AllBright

Vi gillar olika

AllBright

Styrelse: Michaëla Blomquist, Dilsa Demirbag-Sten, Sven Hagströmer, Claes Hemberg, Rebecca Lucander, Thérèse Mannheimer

VD: Amanda Lundeteg **Adress:** Strandvägen 5B, 114 51 Stockholm **Data insamlad:** 1 juni 2013 - 30:e augusti 2013

Kontakt: info@allbright.se, www.allbright.se, twitter.com/AllBrightSwe, linkedin.com/company/allbright/

Professionalisera rekryteringen

Svenska börsbolag har styrelseledamöter som är kopior av vd:n, oavsett om de är kvinnor eller män. Andelen kvinnor växer visserligen, men bristerna är större än så. Styrelseledamöterna är födda och uppväxta i Sverige trots att försäljning till stor del är export. Dessutom rekryteras ledamöterna från samma universitet och med samma yrkeserfarenhet. Orsaken är den utbredda vanan av kompis-rekryteringar och uppenbara rädslan att rekrytera någon som är olik. Därför måste rekryteringarna till styrelserna radikalt professionaliseras och styrelseutvärderingarna stramas upp.

De allra flesta är överens om att vi bör öka andelen kvinnor i börsbolagens styrelser. Alla har olika anledningar till varför vi anser att detta bör ske, men ambitionen är vi överens om. Men vi på AllBright nöjer oss inte med det, vi vill ha diversifierade grupper och det uppnår Sverige endast genom en förändrad syn på kompetens och genom ett aktivt ägarstyrningsarbete som frångår konsensustänkandet och reproduktion av normer. Ett ägarstyrningsarbete som agerar meritokratiskt och rekryterar på meriter, inte på kön, ålder eller nätverk.

Rapporten visar att:

- 19 av 20 styrelseledamöter har en akademisk examen, kandidatexamen eller högre
- 3 av 4 styrelseledamöter är ingenjörer eller ekonomer
- 3 av 10 styrelseledamöter har gått på Handelshögskolan i Stockholm
- 7 av 10 ledamöter har VD-erfarenhet
- 17 av 20 ledamöter är av svensk härkomst
- 3 av 10 nyvalda ledamöter i år var kvinnor
- 38 börsbolag har styrelser helt utan kvinnor

I Sverige har andelen kvinnor i börsbolagsstyrelserna ökat kraftigt under 2000-talet men de senaste 3 åren har utvecklingen stabiliserats kring 22-23 procent, det är endast 38 bolag som fortsatt inte har någon kvinna i styrelsen. Det kan jämföras med ledningsgrupperna där kvinnor utgör 17 procent och 86 företag helt saknar kvinnor. Detta är ett problem, men kön är endast en parameter. Dagens ledamöter, kvinnor som män är väldigt lika varandra, de har samma profil. Variationen i vad som anses vara styrelsekompetens är väldigt låg. Men är detta verkligen ett problem? AllBright anser det, eftersom det ger en väldigt snäv definition på vem som kan ta plats i en styrelse, både som man och kvinna.

Svenska börsbolags styrelser är oerhört homogena grupper även bortsett från kön. I styrelserna är det tydligt att personer som är svenskar, välutbildade ekonomer eller ingenjörer från rätt universitet, med tidigare vd-erfarenhet och styrelsearbete premieras framför personer som avviker från normen. Det är upp till ägarna att bestämma vem som ska sitta i deras styrelser, men AllBright ifrågasätter styrelsenormen för kompetens, det är viktigt för så väl företagets framgång som för vårt samhälles överlevnad. Bolag och dess ägare kan inte fortsätta att exkludera det som avviker, utan måste bejaka det som är olika.

Hur får man mer diversifierade styrelser? AllBright föreslår tre enkla steg. Viktigast av allt är att ägarna bestämmer sig för att de vill ha en mer blandad grupp och ser styrkan i olikheter. Sedan handlar det om att:

1. Utföra en professionaliserad styrelseutvärdering som ägarna och valberedningen beställer inför en stämmosäsong
2. Att valberedningen med bas i styrelseutvärderingen tar fram en kravprofil som passar för gruppen och dess dynamik och att den nyvalda personen kompletterar gruppen
3. Om man inte har den här kompetensen eller kravprofilen i sitt nätverk så måste ägarna börja investera i att hitta den. Det räcker inte längre med att säga vi har försökt, men vi hittade inte någon

Vi måste ha in fler kvinnor i styrelserna, inte för att kvinnor är annorlunda de män som redan sitter där, och genom det få mer blandade grupper, vi måste ha in fler kvinnor för att kön är en parameter i en diversifierad grupp. Men vi måste också se över styrelsenormen och vilken kompetens som premieras för att uppnå diversifierade grupper, där män så väl som kvinnor kan avvika från den traditionella profilen.

Koden saknar bitsk vakthund

Svenska börsbolagens styrelser bryter mot de regler de själva satt upp. Hela 9 av 10 bolag bryter bland annat mot reglerna kring könsfördelning. Än värre så är lagskrivarnas uppföljning, påföljder och böter närmast osynliga. Bolagen ombeds inte ens förklara varför de bryter mot den överenskomna koden.

Det finns i huvudsak tre ramverk som företag kan och bör använda sig av gällande styrelsens sammansättning: Aktiebolagslagen, Nasdaq OMX Stockholms regelverk och *Svensk kod för bolagsstyrning*. I den första, *Aktiebolagslagen*, är kraven ringa och anger att aktiebolag ska ha en styrelse och om bolaget är publikt så ska styrelsen bestå av minst tre personer. I Nasdaq OMX Stockholms regelverk anger man att styrelsen ska vara sammansatt på ett sådant sätt att den har tillräcklig kompetens och erfarenhet för att kunna leda och kontrollera ett noterat bolag samt kunna uppfylla de krav som ställs på ett sådant bolag. Inte heller här finns några särskilt tunga eller tydliga krav på sammansättningen.

Svenskt näringsliv har istället tagit fram *Svensk kod för bolagsstyrning* med syftet att stärka förtroendet för de svenska börsbolagen. Gällande styrelsen så anger koden att "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." Detta betyder att koden ställer följande krav på bolagens styrelser:

1. Mångsidighet och bredd gällande kompetens
2. Mångsidighet och bredd gällande erfarenhet
3. Mångsidighet och bredd gällande bakgrund
4. En jämn könsfördelning

Det är i svensk kod för bolagsstyrning som denna rapport tar sitt avstamp. Hur ser styrelsesammansättningen ut vad gäller mångsidighet och bredd för ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund? Detta är givetvis aspekter som är svåra att mäta och som gärna blir godtyckliga. För att undvika detta i rapporten har vi valt att tolka koden på följande sätt: Med *kompetens* avses formell kompetens som utbildningsnivå, utbildningsinriktning samt var ledamöterna studerat. Vad gäller *erfarenhet* så mäts vanligt återkommande krav för att komma in i en styrelse, nämligen vd-erfarenhet, samt övrig styrelseerfarenhet. *Bakgrund* baseras på bransch-erfarenhet samt ledamöternas nationalitet.

Eftersom koden uttrycker att det ska vara en bredd och mångsidighet vad gäller ledamöterna kommer även åldersspridning, samt hur många uppdrag man har per person och vad de vanligaste namnen är i styrelserna att gås igenom. Detta för att få en så bra bild som möjligt över huruvida Sverige har diversifierade börsbolagsstyrelser är eller inte.

Vi har i Sverige än så länge valt att inte reglera styrelsesammansättning i aktiebolagslagen eller i OMXs krav för börsnotering - där det kanske egentligen är mest lämpligt att det finns en regel. Detta ansvar har lagts på bolagen själva. När det gäller koden så kan bolag välja att avvika från koden, exempelvis så avviker 90 procent av bolagen när det gäller att en jämn könsfördelning ska eftersträvas, men i det fall man avviker och inte följer koden så ska anledningen till detta förklaras. Problemet med ett sådant system uppkommer när det inte leder till några konsekvenser att varken följa eller förklara. Majoriteten av börsens bolag följer inte koden gällande könsfördelningen och nästan ingen förklarar varför. Som det är nu blir koden verkningslös, därför efterlyser vi tydligare konsekvenser av att inte följa den.

De senaste åren mycket av diskussionen kring styrelsernas sammansättning varit, och är fortsatt fokuserad på kön och huruvida vi borde ha en lag som reglerar kvoten av det underrepresenterade könet. Vi har i denna rapport valt att inte särskilja mellan kön när vi går igenom kompetens, erfarenhet och bakgrund, just för att visa på att det inte endast är i avsaknaden av kvinnor som problemet finns utan i avsaknaden av diversifiering i stort.

Snäv kompetens i styrelserna

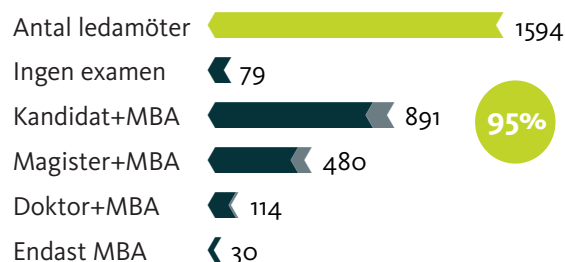
Ekonomer från Handelshögskolan i Stockholm dominerar de svenska börsbolagens styrelser. Det vore kanske naturligt i ett tjänstedominerat näringsliv, men i det svenska industri och teknikdominerade näringslivet borde många fler kompetenser vara efterfrågade. Att endast 1 av 3 har utbildning i utlandet är enormt få med tanke på att majoriteten av bolagens försäljning sker i utlandet.

En vanlig föreställning är att styrelseledamöter är lågutbildade och att utbildningsnivån skulle höjas om man tog in fler kvinnor i styrelsen. Av de 1594 platser där information varit tillgänglig är det endast 79 stycken som inte har en formell examen från ett universitet eller högskola. Det betyder att 95 procent av alla börsens ledamöter har minst har en kandidatexamen. I kandidat ingår utbildningar som exempelvis civilekonomexamen, vilken idag ofta översätts till en magisternivå. Nästan 40 av ledamöterna har en magisterexamen eller mer och 114 av 1594 ledamöter har en doktorsexamen, i denna kategori ingår inte titeln hedersdoktor utan endast de med akademisk doktorsexamen. 15 procent har dessutom läst en MBA-utbildning.

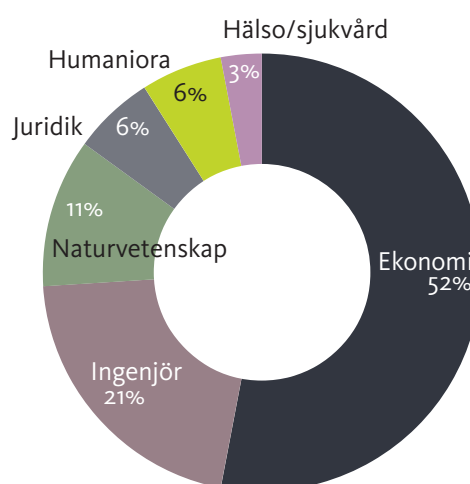
Den absolut vanligaste utbildningsinriktningen är ekonomi, vilket 52 procent av ledamöterna har studerat. Näst vanligast är att man är ingenjör. Tillsammans är det de två inriktningarna som det är vanligast att ha dubbelexamen i och totalt står de för nästan 3/4 av ledamöterna. Mindre vanligt är en bakgrund inom humaniora, juridik och hälso- sjukvård. De personer med medicinsk bakgrund sitter samtliga i läkemedelsbolag och i medicinsktekniska företag. Det framgår tydligt att prioritering gällande kompetens är ekonomisk- eller ingenjörsbakgrund. AllBright kan således konstatera att styrelserna inte följer kodens krav om mångfald och bredd vad gäller ledamöternas kompetens.

Sett till var ledamöterna utbildat sig så har den största gruppen (36 procent) en examen från ett utländskt universitet, 70 procent av dessa är dock ledamöter med annan nationalitet än svensk. Näst störst är gruppen som har examen från Handelshögskolan i Stockholm, en skola som tar in 300 studenter per år på en inriktning på kandidatnivå. Det är en mycket hög andel i förhållande till stora universitet som KTH, Lunds Universitet och Stockholms Universitet som har betydligt fler studenter och inriktningar. Frågan man bör ställa sig: Är det rimligt med denna extrema överrepresentation av Handelsstudenter, eller är det dags att ägarna söker även annan kompetens till styrelserna? Utbildningsbakgrund inte avgörande för att sitta i en styrelse eller inte, men det ger en fingervisning om vad som premieras i näringslivet, och det är inte mångfald.

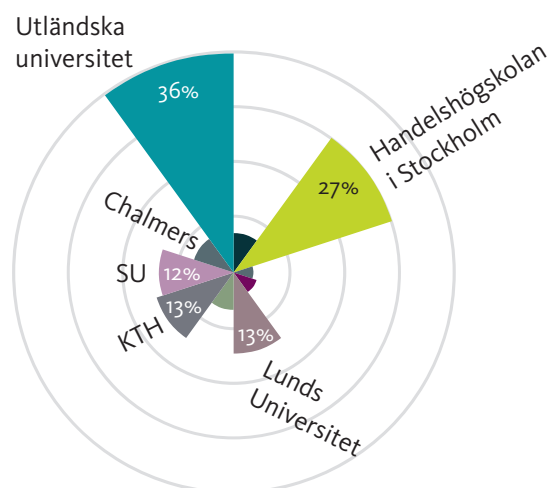
Högsta utbildning för ledamöter i styrelser 2013



Ledamöternas utbildningsinriktning, 2013



Ledamöternas vanligaste lärosäten, 2013



Pensionerade vd:ar spelar styrelsegolf

Styrelserna domineras av ett antal aktiva eller pensionerade vd:ar, hela 7 av 10 har just den bakgrunden, vilket gör att styrelserna lätt framstår som ett pensionärshem för vd:ar. Frågan är om inte styrelsen behöver en större bredd än vd-perspektivet och sannolikt även fler specialister än generalister. Kunskap inom exempelvis marknadsföring, innovation, HR och service är kompetens som sällan når någon styrelseplats.

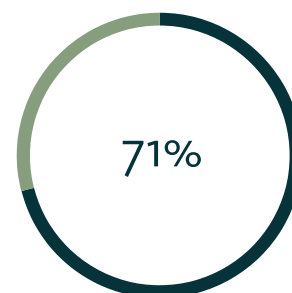
En erfarenhet som länge varit ett måste för att kunna ta plats i en styrelse är den man tillskansar sig genom att vara vd. Ägarrepresentanter och valberedningsproffs menar dock att denna erfarenhet inte längre är lika viktig, i alla fall inte för samtliga i styrelsen, men majoriteten får gärna vara det. Hela 71 procent av ledamöterna har erfarenhet av vd-rollen, 80 procent av bolagen har en majoritet av ledamöter med vd-erfarenhet, i 46 av 253 bolag har alla ledamöter vd-erfarenhet och endast i 2 har ingen det. Detta tyder på att vd-erfarenhet fortfarande är viktigt om man ska ta plats i en styrelse.

Vad gäller branscherfarenhet avses huruvida ledamöterna har erfarenhet från en annan bransch än bolaget är verksamt i. 63 procent av alla ledamöterna har erfarenhet från samma bransch, 5 procent från en närliggande bransch och 34 procent från en annan bransch än den som företaget verkar i. Branscherfarenhet är intressant att titta på eftersom det ger en indikation på hur stor bredd man har i profilen när man letar nya ledamöter. Att närmre 70 procent av alla ledamöter har erfarenhet från samma bransch som den de verkar tyder på att valberedningarna agerar konservativt och inte ser bortom det ägarna tycks värdera som traditionell erfarenhet.

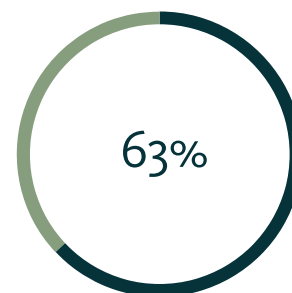
Ytterligare ett krav som lyfts fram vid diskussioner om vad som krävs för att ta plats i en styrelse är annan eller tidigare styrelseerfarenhet, framförallt när det kommer till börsbolag. Att 80 procent av alla ledamöter har erfarenhet från andra styrelser än den man för nuvarande sitter i tyder på att detta krav är fortsatt viktigt. Detta krav är begränsande eftersom det gör att det blir svårt att ta in nya ledamöter om det krävs att man redan har erfarenhet. Ett lägre krav på tidigare styrelseerfarenhet skulle öppna för ökad diversifiering i styrelserna eftersom det skulle bredda rekryteringsbasen.

Sett till de 80 procent som har tidigare eller annan styrelseerfarenhet så har majoriteten erfarenhet av ordförandeskap. Det tyder på att den samlade erfarenheten i svenska börsbolagsstyrelser är hög. Frågan är om det är för stringent och om man kanske bör sänka dessa krav något? Vad gäller typ av bolag som man har annan styrelseerfarenhet ifrån är majoriteten publika bolag. Näst vanligast är att man har erfarenhet från stora bolag. Mindre vanligt är småföretag eller föreningar så som bostadsrättsföreningar eller stiftelser. Även detta visar på att det är en väldigt hög nivå på styrelseerfarenheten i styrelserna och att det finns mycket att vinna på att sänka kravet på tidigare erfarenhet.

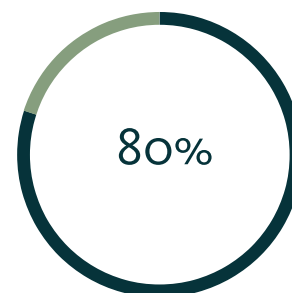
Andel med tidigare VD-erfarenhet



Andel med samma branscherfarenhet



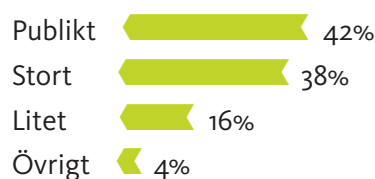
Andel med övrig styrelseerfarenhet



Roller i andra styrelser



Storlek på andra styrelser



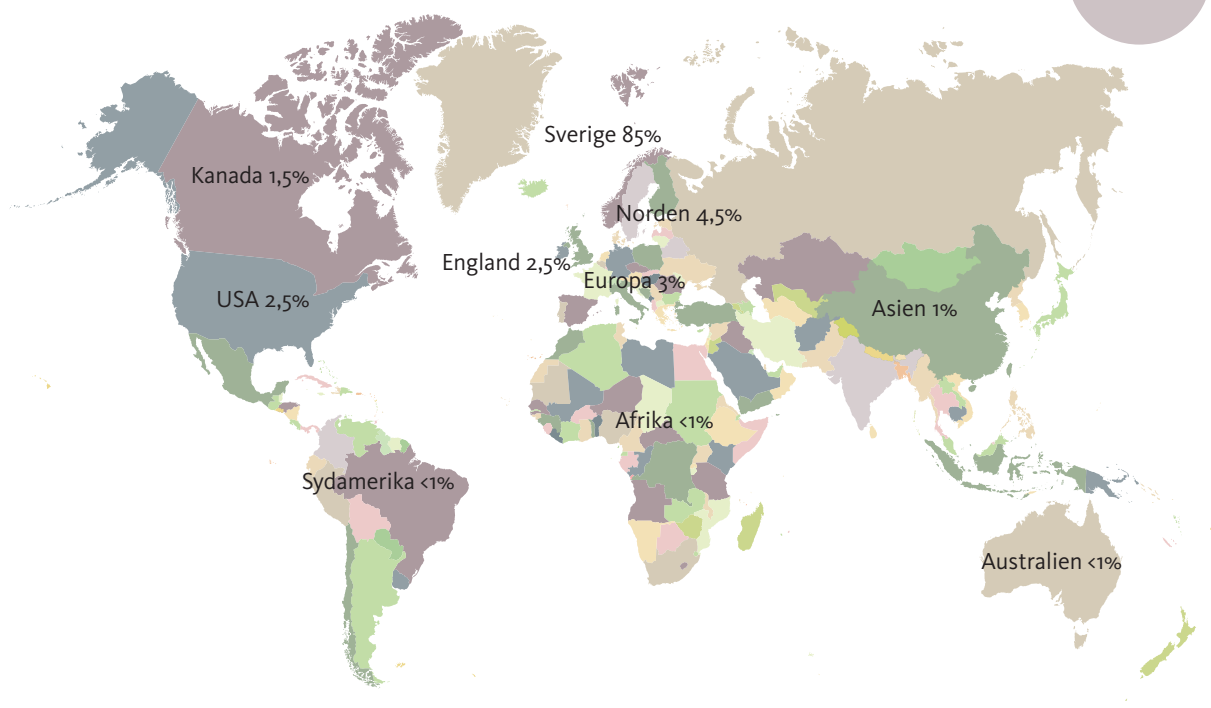
Olika äga ej tillträde

Svenska bolag säljer gärna utomlands, men utländska styrelseledamöter äger inte tillträde. Svensk härkomst dominerar 85 procent av de svenska börsbolagens styrelsestolar. Samtidigt förväntas flertalet av de svenska storbolagen exportera över 75 procent av sin produktion. Exempelvis är endast 1 procent av ledamöterna från Asien, där många bolag har 1/3 av sin marknad.

Vad gäller kodens krav, mångsidighet och bredd för bakgrund, avses här vilken nationalitet ledamöterna har. Främst för att det ger en fingervisning om homogeniteten i styrelserna, men även för att det är viktigt att öka den etniska mångfalden i styrelserna - framförallt om vi ser till hur globala våra svenska företag är och vilka marknader de agerar på. 85 procent av alla platser i svenska börsbolagsstyrelser innehas av ledamöter med svensk härkomst. I de fall man har tagit in ledamöter från andra länder kommer dessa primärt ifrån Norden, eller ett engelsktalande land. En ledamot är från Sydamerika, tre är från Afrika, 16 från Asien och tre från Australien. Dessa bolag är listade på Nasdaq OMX Stockholm, ett par av dem sekundärlistade här och primärlistade på en annan börs, det är dessa bolag som drar upp andelen utländska ledamöter i styrelserna, utöver dessa är det de större bolagen som står för majoriteten av icke svenskar i styrelserna.

Dominansen av svenskar i styrelserna leder till en naturlig fråga: Är det ett problem? Kanske inte. Däremot kan man ifrågasätta den totala svenska dominansen i styrelserna om man ser till marknaderna som bolagen verkar på, 50 procent av Sveriges BNP består av export, hela 60 procent av alla varor (jordbruk, industri och energi) som produceras i Sverige exporteras. Frågan är om något av bolagen enbart agerar på den inhemska marknaden? Majoriteten av svenska företag är i någon mån internationella bolag och troligen hade företagen haft bättre förståelse för andra kulturer, marknader men framförallt bättre ingångar och affärsmöjligheter om man haft mer diversifierade styrelser även vad gäller bakgrund. Slutsatsen är att gällande nationalitet så är svenska styrelser mycket homogena. Det framstår som att det är ett krav att vara svensk för att komma in i en styrelse såvida det inte är för ett stort internationellt bolag som är grundat i Sverige, eller ett bolag som inte är primärlistat på Stockholmsbörsen. Med detta synsätt blir nationalitet en konkurrens fördel och en vattendelare för eventuellt styrelsearbete och det kan man i allra högsta grad ifrågasätta.

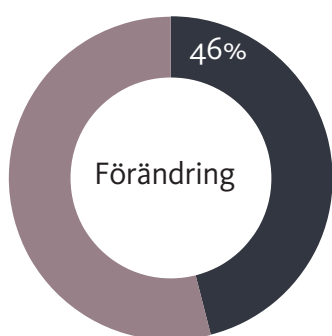
Härkomst vad gäller styrelseledamöter i styrelserna 2013



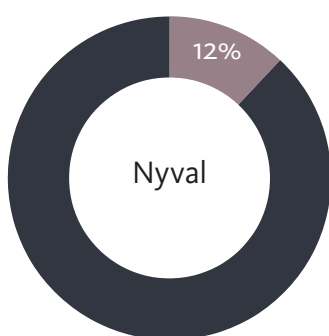
Dubbelt så många nykomlingar är kvinnor

Nytänkandet i svenska styrelser är begränsat. En minoritet, eller 46 procent av styrelserna, har fått minst en ny ledamot under det senaste året. Men kvinnor flyttar fram sina positioner. Bara senaste året har andelen nykomlingar som varit kvinnor nära nog fördubblats, till 61 personer. Men det är samtidigt skrämmande lite nytänkande i styrelserna.

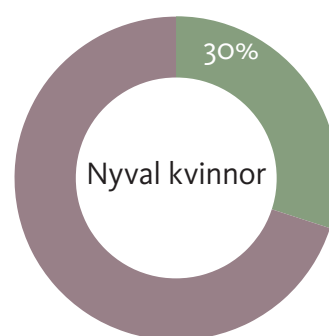
Även i år har det varit rubriker på att det händer för lite i styrelserna vad gäller andelen kvinnor. Det är självklart inte bra, men tyvärr är procentandelar ett trubbigt mått att använda sig av eftersom det säger väldigt lite om vad som händer bakom kulisserna. När vi tittar lite närmre, vad har egentligen hänt sedan förra året? Vilka nyckeltal är det som faktiskt spelar roll för utvecklingen av heterogeniteten i styrelser? När hänsyn tagits till de bolag som avnoterats och de som tillkommit är totalt 253 företag noterade på börsen. Den genomsnittliga storleken på styrelsen är alltså 6,5 personer, men totalt finns det 20 färre styrelseplatser än vad det gjorde förra året. Det har tillkommit 8 kvinnor jämfört med förra året då 6 försvann, givetvis är det lite i förhållande till de närmre 1500 personer som sitter i styrelserna. Ett viktigt nyckeltal är huruvida de platser som innehafvs av kvinnor ersatts av män då kvinnor av olika anledningar lämnar styrelserna - så har det varit i endast 18 fall.



Av 253 bolag är det 46 procent som har gjort någon typ av förändring av styrelsens sammansättning. Det är exakt samma siffra som förra året och tyder på att 2013 varit ett normalår där inget oförutsägbart hänt. Av de bolag som gjort förändringar i styrelsen så har 200 personer valts in, varav 61 varit kvinnor, det är nästan dubbelt så många som förra året och är en positiv utveckling.

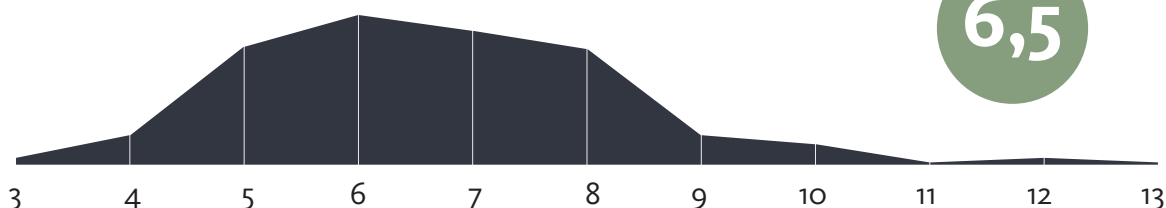


Av de bolag som gjort förändringar så är det 12 procent som valt in nya ledamöter. De övriga ändringarna kan bero på att man minskat storlek på styrelsen eller att något valt att kliva av styrelsen. Förra året var omsättningshastigheten 11 procent, vilket återigen tyder på att 2013 är ett genomsnittså där näringslivet under normalår byter ut mellan 10 och 15 procent av ledamöterna.



Av de som valdes in var 30 procent kvinnor, det är en betydligt högre andel än förra året då andelen kvinnor av de nyvalda endast var 21 procent. Det är tecken på en positiv trend, och är ett av de absolut mest intressanta nyckeltalen. Eftersom omsättningshastigheten i styrelserna är låg är det viktigt att andelen kvinnor av de nyvalda är hög för att öka totalt i styrelserna.

Antal bolag 2013, antal personer i styrelsen

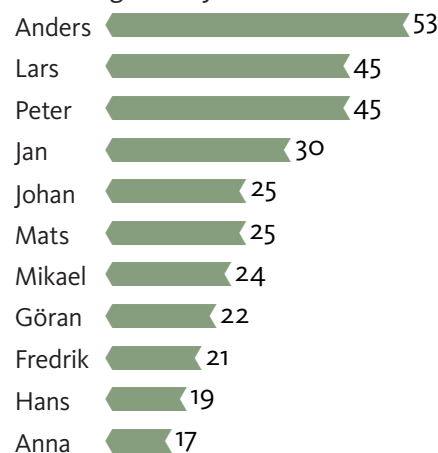


Grattis Anders, du är vanligast

Snittledamoten i svenska bolag har all anledning att fira. Han heter Anders och fyller jämnt, 60 år i år. Om han i ålder, härkomst och kön representerar framtiden, är en annan fråga.

Innan en diskussion kan föras om huruvida sammansättningen i börsbolagsstyrelserna bör ändas ska man ha en uppfattning om vem som sitter där idag. Anders brukade toppa listorna över vd-namn, men det är tydligt att Andersarna, med det genomsnittliga födelseåret 1953, har tagit steget från den operativa ledningen in i styrelserna. Johan (genomsnittligt födelseår 1965), vilket i år är börsens vanligaste vd-namn, hittar vi först på femte plats. Även om Anders och Johan var populära födelsenamn under 50- och 60-talet står detta inte i paritet till rådande överrepresentation. Faktum att de tio vanligaste namnen för styrelseuppdrag är svenskklingande mansnamn är anmärkningsvärt. Även ett kvinnonamn tar sig upp i toppen - Anna - vilket 17 personer heter.

De vanligaste styrelsenamnen



Antal personer, (genomsnitt uppdrag p.p)

Antal platser 1662

Antal individer 1288

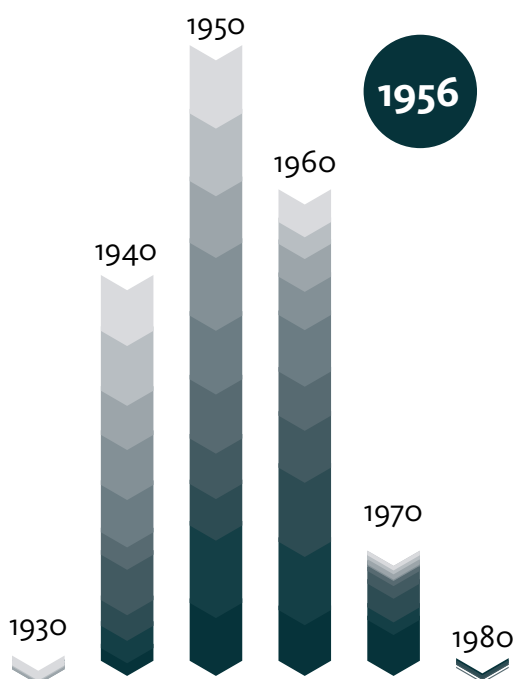
1 uppdrag 1055 (1)

2-3 uppdrag 203 (2,3)

>4 uppdrag 30 (5)

I år finns det 1662 platser i styrelserna, dessa innehas av 1288 olika personer. Det betyder att den genomsnittliga ledamoten arbetar i 1,29 styrelser. Av de 1288 personerna arbetar 82 procent i endast en styrelse. I gruppen som har mellan 2-3 uppdrag per person finns 203 personer som tillsammans delar på 459 uppdrag. Den minsta gruppen, bestående av 30 personer, arbetar i absolut flest styrelser och delar på 148 styrelseplatser och har i genomsnitt 5 uppdrag var.

Födelseår för styrelseledamöterna



Om namn på styrelseledamöter ger en fingervisning om homogeniteten i våra styrelser så är åldersfördelningen ett ännu tydligare tecken. Stapeldiagrammet till vänster visar tydligt att styrelserna domineras av människor födda på 40-, 50- och 60-talet, vilket i sig gör medelåldern relativt hög. Medel- och medianfödelseåret för gruppen är 1956.

Det riktigt intressanta blir då vi undersöker när majoriteten av dem som sitter i styrelserna är födda? Mellan första och tredje kvartilen återfinns vi hälften av alla styrelseledamöter. Deras födelseår är mellan 13 år, nämligen 1949-1962. Ett tydligt tecken på att vi har en homogen grupp i styrelserna framför allt åldersmässigt.

Slutligen är det intressant att se hur länge ledamöterna har suttit på sin position i genomsnitt. Medelåret för inträde var 2006, och medianåret något högre, 2009. I genomsnitt har ledamöterna suttit mellan 4 och 7 år, vilket är rimligt för en styrelse. Vanligen så är det inte någon större omsättning på människorna i styrelsen såvida inget oväntat händer, som det exempelvis gjorde i TeliaSoneras fall i år där nästan hela styrelsen byttes ut efter mutskandalen.

Valberedningstoppen 2013

Solklar vinnare i årets valberedningsliga över högst andel kvinnor i styrelsen är staten. De är långt före både de privata och institutionella ägarna med hälften kvinnor i bolagen de kontrollerar.

Jämför vi dem med Swedbank Robur Fonder, som har minskat sina innehav i år, så sitter de i nästan lika många valberedningar ändå så kommer Swedbanks styrelser inte upp till 30 procent kvinnor, medan staten lyckas med 50 procent. Dock har närmre 43 procent av de drygt 50 personer som valts in i Swedbank Robur Fonders styrelser i år varit kvinnor.

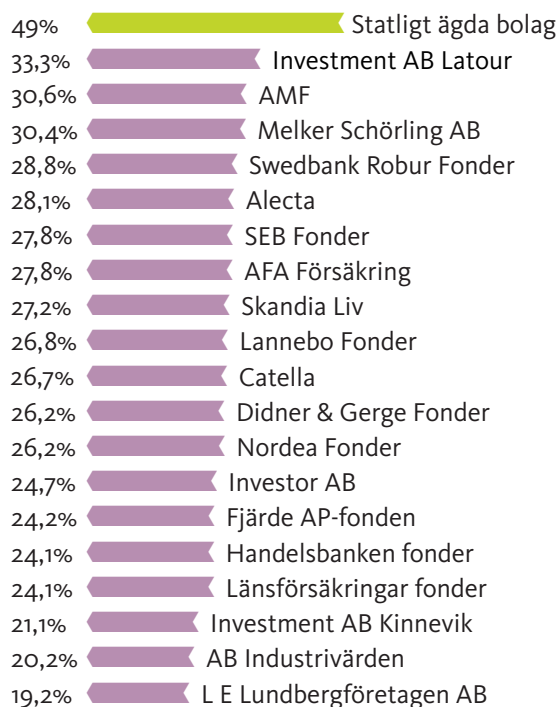
Listan ser något annorlunda ut i år eftersom vi valt att ta med fler typer av ägare och inte bara de institutionella för att få en bättre överblick. Toppstriden bland institutionerna förra året leddes av AMF, vilka vinner även i år, dock har den genomsnittliga andelen kvinnor i styrelserna där de sitter i valberedningen sjunkit, vilket beror på att AMF gjort förändringar i sina innehav. Tvåa förra året var SEB fonder, de glider ner till fjärde plats och passeras av både Swedbank Robur Fonder och Alecta. Det är Alecta som tagit det stora klivet framåt i år, från en 6:e plats med 23 procent kvinnor i styrelserna i sina innehav, till en 3:e plats med 28 procent kvinnor. Ett steg helt i rätt riktning.

Ser vi till alla typer av ägare så är staten tveklöst bäst, men även ägare som Latour och Melker Schörling placerar sig högt upp på listan, men det är ingen större överraskning då båda var högt upp även förra året.

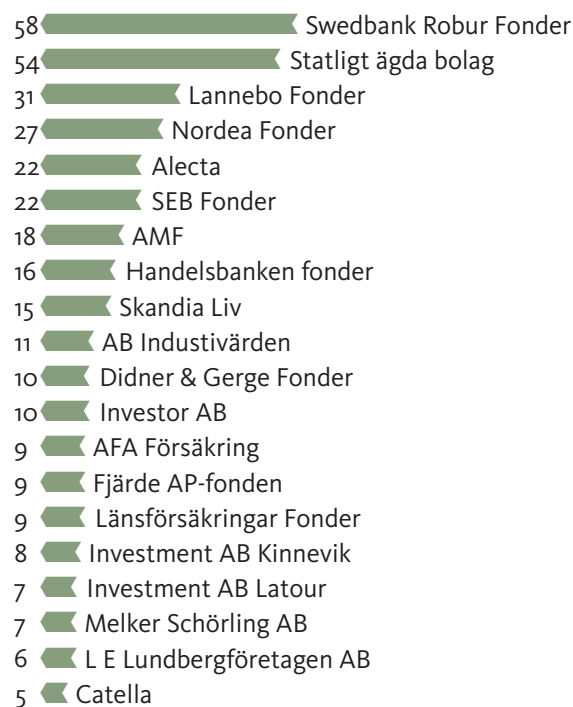
Melker Schörling och Latour toppar även listan på högst andel kvinnor av de nyvalda i styrelserna i år, med 100 respektive 71 procent av de nyvalda. Högt upp den listan hamnar även Didner och Gerge Fonder, AFA försäkring och fjärde AP-fonden som alla valt in fler kvinnor än män i år. Det är denna siffra som är intressant för det är endast genom att välja in fler kvinnor än män som vi kan öka andelen kvinnor i styrelserna i ett högre tempo än vad som sker för tillfället.

Det har även skett en del förändringar i antalet innehav, det vill säga där man är tillräckligt stor ägare för att sitta i valberedningen. Swedbank Robur Fonder sitter i år i sju färre valberedningar än förra året, det gör även Skandia Liv. Några som gjort det omvända är Nordea Fonder och Handelsbanken Fonder som denna säsong suttit i sex respektive fem fler valberedningar än förra året. I övrigt har det inte skett några större förändringar.

Störst andel kvinnor 2013



Flest valberedningar 2013



Staten bäst på rekrytering

Staten har sedan tioalet år blivit långt mer professionell när det gäller att förstärka styrelserna. Förberedelserna pågår tillskillnad från de andra ägarna året runt. Valet av merit är huvudsaken, men kön kan ibland vara överordnat, menar de. *"Vårt uppdrag är att tillsätta bästa tänkbara styrelse för bolagets räkning"* berättar Therese Reinfeldt, ansvarig för styrelserekrytering i de statligt ägda bolagen.

Det är tydligt att staten ser ett ansvar i att tillsätta styrelser som bättre avspeglar befolkningen och kompetensen i samhället, men även att man ser ett värde i att föregå med gott exempel och visa vägen för de privatägda företagen.

"Självklart ska staten vara en föregångare och vägledare. Vi tar detta på stort allvar och vi tar hänsyn till kön i varje styrelsesammansättning. Det är viktigt att vi har en jämn könsfördelning för sakens skull, det bidrar till att kvinnor blir en naturlig del av näringslivet och det är jätte viktigt" menar Reinfeldt.

Diskussionen kring könsammansättningen i styrelser, framförallt den om riktat arbete med kvoter, blir ofta missriktad eftersom man tenderar att landa i ett resonemang där jämn könsfördelning ställs mot kompetens, som att styrelserna per definition blir mindre kompetenta om det är en jämn könsfördelning. AllBright förespråkar meritokrati, att man ska bli vald på meriter och inte på egenskaper som kön. Men innebär aktivt arbete för en jämn könsfördelning att man ibland måste göra avkall på specifik erfarenhet till fördel för att fördelningen ska bli jämn? Therese berättar hur de statliga bolagen jobbar med frågan. *"Vid enstaka fall kan kön bli överordnat specifik kompetens, men det är enda sättet att upprätthålla en jämn könsbalans. Det skadar inte styrelsen och vi ser dessutom i utvärderingarna att styrelserna fungerar riktigt bra och att man uppskattar sammansättningen. Det är inte alltid jämt i alla styrelser utan det kan vara övervägande kvinnor i vissa, och övervägande män i andra, men bara för att det är jämt fördelat behöver de inte betyda att det är en bra styrelse utan man kan vara tvungen att göra förändringar."*

En problematik som tydliggörs i denna rapport är att svenska privata styrelser består av mycket homogena grupper. Är det större mångfald i statliga bolag? Ser man bredare på kompetens eftersom man jobbat aktivt med jämställdhet, eller har kön tagit för stor plats? *"Jag tror att vi har behövt ha mycket fokus på kön, för att lyckas med balansen i styrelserna. Det är fortfarande en viktig fråga, men när vi nu nått målet, har vi också börjat titta på andra parametrar parallellt, tex åldersspridning, utbildningsbakgrund och geografisk spridning. Etnicitet är en ytterligare viktig parameter, men som har visat sig svår att definiera på ett lämpligt sätt"* säger Therese.

Det vanligaste svaret på frågan varför man inte har fler kvinnor i de börsnoterade bolagen är att det inte finns några kvinnor med rätt kompetens, ändå har staten lyckats hitta 50 procent i sina styrelser. *"Att det inte finns kvinnor med rätt kompetens är nonsens. Sen kan man diskutera vilken erfarenhet som krävs. Vill man ha någon med vd- eller styrelseerfarenhet då faller många kvinnor bort. Men om man har rätt erfarenhet för bolagets och styrelsens bästa som utgångspunkt så köper jag inte att det inte finns tillräckligt med kvinnor. Ta ordförandeposten, där har vi nått 40 procent kvinnor bara de senaste 3-4 åren. Det gäller att vara ute och nätverka, att kartlägga kvinnor och ta vara på de man hittar"* menar Reinfeldt.

Valberedningarna i privata bolag kan bli bättre menar Reinfeldt och pekar på framförallt två områden. *"Ett de borde bli bättre på att ta in extern hjälp för att hitta kandidater och två, de borde i större utsträckning arbeta med styrelseutvärderingar och använda sig av resultatet"*. Therese berättar även att staten kan fungera som garant för att en person är en bra ledamot, *"Det intressanta är att när vi väljer in någon med bolagserfarenhet som inte har suttit i en styrelse tidigare, så är näringslivet snabba på att plocka in dem i sina styrelser. Det är jätte kul och staten blir lite som en plantskola."* Det är tydligt att de statliga bolagen är viktiga för att visa vägen för det privata näringslivet, men de är även viktiga för att visa att det finns kompetens även utanför den förväntade ramen. Framförallt är det bra att de statliga bolagen fungerar som en språngbräda in i privatägda bolag. Det finns stora synergieffekter om man är lite modig och satsar på kompetens utanför de traditionella referensramarna.

Statens rekryteringsprocess

Jun-Aug	➤	Styrelseutvärdering
Aug-Sep	➤	Analys av utvärdering
Sep-Okt	➤	Genomgång med ordförande
Okt-Dec	➤	Rekrytering efter kravprofil
Jan-Feb	➤	Beslut i statsrådsberedning
Mar-Apr	➤	Stämmor

Kvinnor får sista stolen

Antal bolag utan kvinnor, 2013

Genomsnittlig storlek på styrelse, andel kvinnor



38

Antalet bolag utan kvinnor i styrelsen blir återigen fler. Antalet noll-bolag har ökat från 34 till 38 stycken senaste året. Kvinnor släpps betydligt oftare in i större styrelser och stol nummer 6 eller 7 tillhör ofta en kvinna. Mansdominerade styrelser är i snitt mindre (5,2 personer) jämfört med mer jämställda styrelser (8,2).

AllBright ger årligen ut AllBrightrapporten, i den rankas börsbolagen utifrån hur många kvinnor de har i företagsledningen. 2012 var det 100 bolag helt utan kvinnor i ledningsgruppen, i år är det 86. Under samma period har antalet bolag som helt saknar kvinnor i styrelsen legat mellan 30 och 40 företag. I år är det 38 företag som endast har män i styrelserna, vilket är fyra fler än förra året. Utav de 38 bolagen är det 27 som även förra året helt saknade kvinnor, (markerade med *), och 25 företag som varit utan kvinnor sedan 2011. Endast 12 bolag på listan har gjort någon förändring av styrelsens sammansättning, utav dessa 12 är det fyra företag som även förra året var nollbolag. Det betyder att företagen tagit in nya ledamöter, i ett fall så många som 5, men att alla de nyvalda varit män.

Åtta bolag hamnar i år på nollistan för första gången genom att förlora den enda kvinna i de hade i styrelsen föregående år. Detta är en märklig väg att gå eftersom det varit och är stort fokus på könsfördelningen i styrelserna. Bolag som dessa 38 upplevs som omoderna och det är svårt att fortsatta ta företagen på allvar eftersom börsens övriga 215 bolag lyckats hitta minst en kvinna. Så argument om att det finns några kvinnor att ta in i styrelsen är inte sant och inte längre ett gångbart argument.

Sett till storleken på gruppen så är bolag bestående av endast män i styrelsen mindre grupper med 5,2 personer i genomsnitt, i andra änden av spektrat - de bolag som har "många" kvinnor, det vill säga 3 stycken eller fler, tenderar att ha större grupper. Beror detta på att man utökar gruppen för att ta in fler kvinnor dvs man vill inte sparka ut en man så för att ta in kvinnor gör man gruppen större? Eller beror det på att stora bolag är bättre än små på att ha kvinnor i styrelserna och att stora bolag ofta har större styrelser? Svaret: storleken har ingen betydelse. Det finns inget statistiskt samband mellan storleken på varken bolaget eller styrelsen för andelen kvinnor. Utan verkar bero på andra saker som exempelvis hur breda nätverk valberedningarna har, eller vem ägarna vill ha in i styrelsen.

AllBright anser att man borde se till absoluta tal istället för procentandelar vad gäller könsfördelningen i styrelserna där gruppens storlek avgör förhållandet. AllBright rekommenderar: en i en styrelse på fyra, två då styrelsen är fem eller sex personer, tre om styrelsen är sju eller åtta personer, fyra som styrelsen består av nio, tio eller elva, samt fem om styrelsen är tolv personer eller fler. Detta är riktlinjer som är enklare att förhålla sig till och som ger större genomslag. Endast 59 av börsens 253 bolag skulle klara detta krav om det infördes idag.

Noll-listan

Aerocrine *
 Allenex *
 Alliance Oil Company *
 AllTele
 Arctic Paper
 Artimplant *
 Bergs Timber
 Black Pearl Resources
 Concordia Maritime *
 Cybercom
 Duroc *
 EpiCept *
 Etrion *
 Fenix Outdoor *
 Fingerprint Cards
 FinnvedenBulten *
 Havsfrun Investment *
 Lundin Mining *
 Mertiva
 Midway
 NAXS *
 NOTE *
 Novestra *
 NOVOTEK *
 Oasmia Pharmaceutical *
 OEM International *
 Opcon *
 PA Resources
 Phonera *
 RaySearch *
 Rederi Transatlantic *
 Rottneros
 Rörvik Timber
 Semafo *
 StjärnaFyrkant *
 Trigon Agri *
 Unibet *
 Vostok Nafta Investment *
 *noll kvinnor även 2012

Sämre ersättning till kvinnor

Kvinnor har i snitt lägre ersättning för sitt styrelsearbete. Det beror inte på kön, utan mer på att de inte bli insläppta i de välbetalda styrelserna, hos storbolagen eller får hålla i klubban. Branschvalet påverkar också kvinnornas ersättningar negativt.

Svenska styrelseledamöter får i genomsnitt cirka 327 000 kronor i ersättning för sitt arbete. Män får 11 000 kr mer än genomsnittet och ca 48 000 kr mer än vad kvinnorna får per år. Den första tanken är givetvis att inte ens i styrelserna får kvinnor lika lön för lika arbete.

Men då ska man komma ihåg att kvinnor och män sitter i olika stora styrelser och att det påverkar ersättningen, men även att majoriteten av styrelseordförandena är män, vilket

givet att de i genomsnitt får ca dubbelt så mycket som en vanlig ledamot påverkar den genomsnittliga ersättningsnivån. Faktum är att det inte finns några bevis mellan kön och nivå på ersättning, utan i en regressionsanalys framkommer det att den största påverkansfaktorn på ersättning är storlek på bolag.

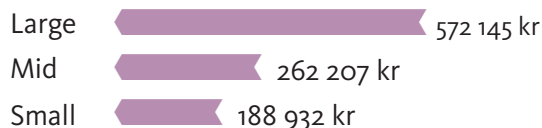
Genomsnittlig ersättning, alla bolag



Genomsnittlig ersättning, ordförande



Genomsnittlig ersättning, per storlek



Det är stora skillnader i ersättningsnivå om man arbetar som ledamot i en styrelse som är ett stort bolag eller ett litet. De företag som är listade på Large Cap, (de bolag med ett börsvärde på över 1 miljard euro) har klart högst ersättning till sina ledamöter med nästan 600 000 kr i genomsnitt. Som ledamot i ett bolag listat på Mid Cap, (de företag med ett börsvärde mellan 150 miljoner och 1 miljard euro) har en genomsnittlig ersättning på ca 260 000 kr, vilket är mindre än hälften av det man får i ett stort företag. Slutligen Small Cap, (bolag med ett börsvärde som understiger 150 miljoner euro) har ca 190 000 kr i ersättning vilket är ca 1/3 av storbolagens ersättningsnivå.

Genomsnittlig ersättning, per bransch



Det är även stora fluktuationer beroende på vilken bransch företagen är verksamma i. Allra bäst betalda är de ledamöter som sitter i bankstyrelser, de får en genomsnittlig ersättning på ca 720 000 kr. Detta är mer än dubbelt så mycket som en genomsnittlig ledamot. Andra branscher som betalar bra är telekombolag samt olja- och gasföretag. Sämst ersättning får man i bolag i fastighetsbranschen, men även bolag i hälsovårdsbranschen och IT-branschen har en ersättningsnivå som ligger under genomsnittet. Den lägre ersättningsnivån beror till stor del på att mellan 60-75 procent av företagen i hälsovårdsbranschen och IT-branschen är listade på Small Cap. Men i fastighetsbranschen är endast 5 procent av företagen små, 63 procent är mellanstora företag och 32 procent stora företag. Den låga ersättningsnivån i fastighetsbranschen beror således inte på storleken på företagen utan på andra faktorer.

Mångfald stavas inte "kvinna"

Kvinnorna i svenska bolagens styrelser är närmast identiska med männen i samma befattning. Hela 82 procent av männens kompetens kopieras om styrelsen öppnar för en kvinna. Kvinnor är mest särskiljande när det gäller ålder och utbildningsinriktning. Kvinnor är i snitt 6 år yngre och är i mindre utsträckning ingenjörer. Annars tycks dagens styrelser mest vara intresserade av att rekrytera spegelbilder av sig själva.

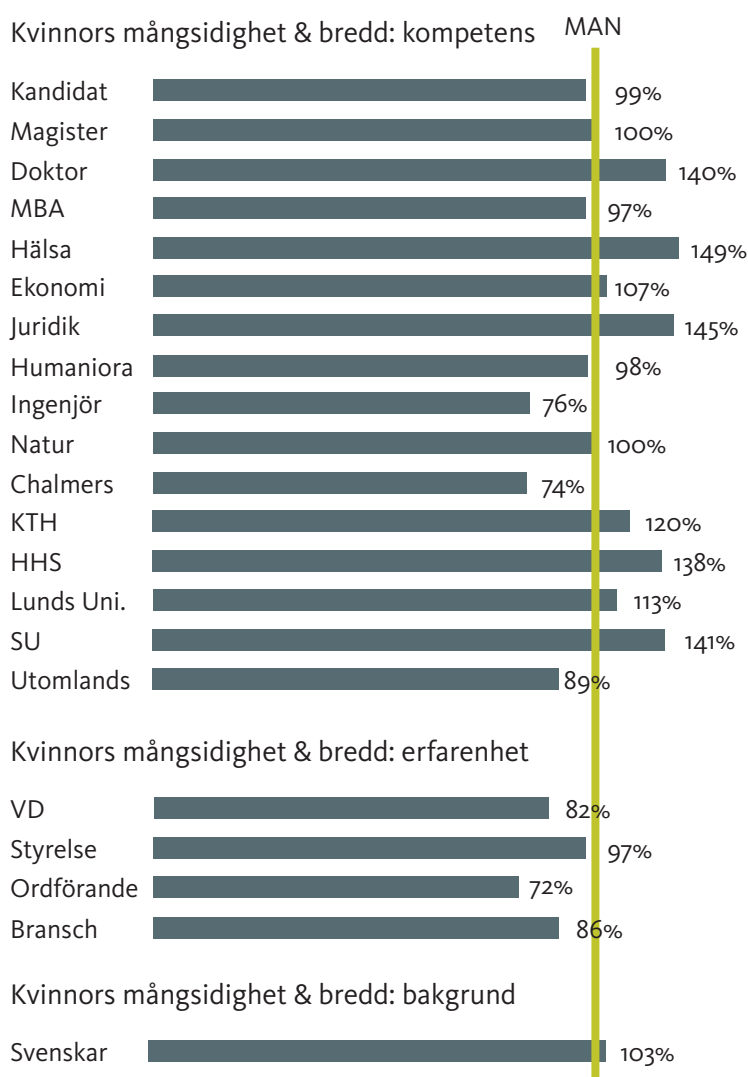
Med 22,7 procent kvinnor i styrelserna är det tydligt att börsbolagen inte lever upp till kodens krav om jämn könsfördelning. Men som denna rapport visat är styrelseledamöterna även oerhört likriktade gällande kompetens, erfarenhet och bakgrund, vilket betyder att bolagen inte heller lever upp till kodens krav om mångsidighet och bredd.

Det finns en allmän föreställning att om vi får in fler kvinnor i styrelserna så kommer de per automatik att bli mer diversifierade. Detta är felaktigt. För såvida näringslivet inte ändrar synen på styrelsekompetens och breddar kravprofilen så kommer det enda man uppnår genom fler kvinnor i styrelserna att vara fler kvinnor i styrelserna. Detta är självklart positivt eftersom att kön är en parameter i en diversifierad grupp. Men det är endast en parameter. Som diagrammet visar så är kvinnorna i styrelserna väldigt lika männen. Vad gäller utbildning så matchar kvinnorna männen. Avvikande är andelen kvinnor som har en doktorsexamen i förhållande till männen. Kvinnor är inte lika mycket ingenjörer som männen och att de inte heller gått lika mycket på Chalmers. De har dock i större utsträckning gått på Handelshögskolan samt läst mer ekonomi, hälsa och juridik.

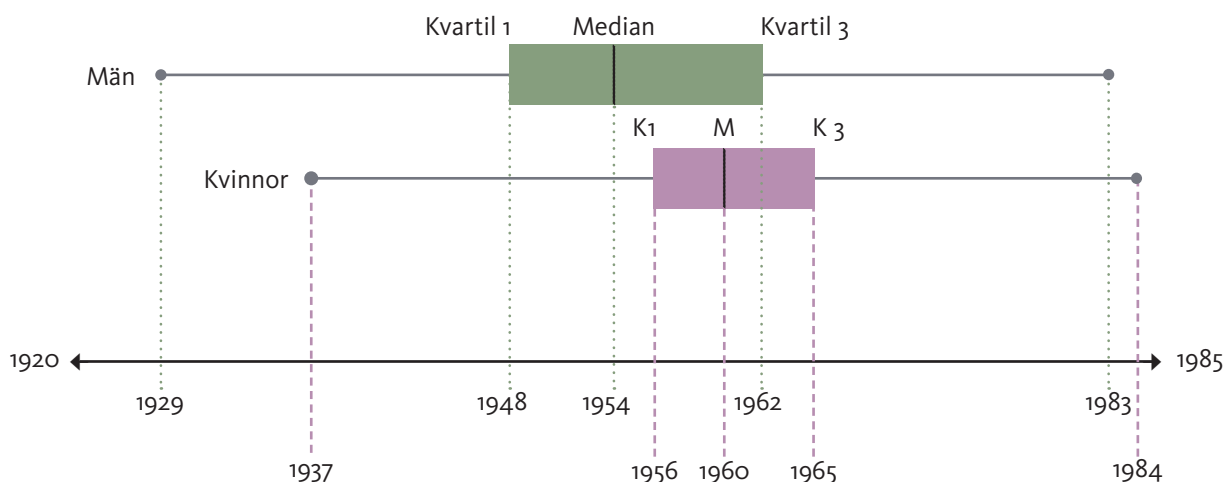
Kvinnor har nästan lika mycket formell erfarenhet som männen, de är till 82 procent som männen vad gäller att ha varit vd, och till 97 procent sett till erfarenhet från andra styrelser. Jämför vi kvinnor och män gällande bakgrund, i detta fall nationalitet så är det större andel svenska kvinnor än svenska män i våra styrelser. Vilket kan tyckas märkligt eftersom vårt grannland Norge har en lag om kvotering och det således borde finnas många kvinnor att rekrytera till svenska styrelser.

Den viktiga slutsatsen att dra från detta är att vi i Sverige har en oerhört snäv syn på styrelsekompetens. Ställer vi resultatet från genomgången av mångsidighet och bredd gällande kompetens, erfarenhet och bakgrund bredvid varandra och lägger till åldersspridningen så har vi till stor del en kravprofil för en styrelseledamot. Detta är problematiskt eftersom man genom detta tenderar få oerhört likriktade styrelser. I en grupp där alla har liknande bakgrund och erfarenheter så tenderar man se verkligheten genom samma ögon - det är inte bra för svenskt näringsliv lika lite som det är en proportionerlig bild av hur kompetens i Sverige är fördelad.

Styrelsekvinnornas kompetens, erfarenhet och bakgrund i relation till männen i styrelserna



Åldersfördelning styrelserna, ledamöter födda: 1920-1985

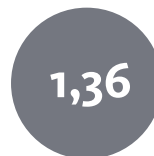


Kvinnorna är i genomsnitt något yngre än männen. Som grupp fastslogs tidigare att hälften av ledamöterna är födda mellan 1949 och 1962. Vid en uppdelning av gruppen per kön så är kvinnorna i genomsnitt 6 år yngre än männen och 50 procent av kvinnorna är födda inom spannet av endast 9 år, motsvarande för männen är 14 år. Kvinnorna är yngre än männen, men också mer likriktade eftersom de är ännu närmre varandra i ålder. I fallet styrelser så är ålder mer än en siffra, för då vi ställer ålder i förhållande till kompetens så framkommer en föreställning att unga personer är mindre kompetenta än äldre. Det får konsekvensen att Sverige även har homogena styrelser då vi ser till parametern ålder. Det betyder inte att livserfarenhet och de kunskaper man tillskansat sig efter en lång yrkeskarriär är negativt, endast att svenska ägare har en snäv syn på kompetens även när det kommer till ålder och att styrelserna kan vinna på att välja in personer som är yngre än 60 år.

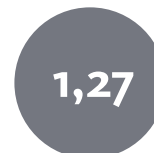
Gällande antal uppdrag per ledamot så är det även på denna parameter små skillnader mellan kvinnor och män. Kvinnor har i genomsnitt 1,36 uppdrag per person, vilket kan jämföras med männens 1,27. Detta kan bedömas som marginella skillnader om något.

Antal uppdrag per ledamot

Genomsnitt kvinnor



Genomsnitt män



Summering av de olika parametrarna

Kompetens	➤	Homogent
Erfarenhet	➤	Homogent
Bakgrund	➤	Homogent
Ålder	➤	Homogent
Likheter mellan kön	➤	Homogent
Uppdrag per ledamot	➤	Homogent
Könsfördelning	➤	Homogent

Vid en summering av de olika parametrarna som avgör huruvida styrelserna är homogena eller diversifierade så kan vi dra slutsatsen att Sverige har oerhört homogena styrelser. Det betyder att för att få mer diversifierade styrelser, vilket AllBright anser vara det bästa för bolagen och för Sverige, så räcker det inte att se till att styrelserna får en jämnare könsfördelning. Kön är endast en parameter och om gruppen kvinnor ser precis likadan ut som gruppen män så är i slutändan den enda skillnaden grupperna emellan en Y-kromosom. Det räcker inte för oss på AllBright. Vi behöver mer diversifierade styrelser för att bättre förstå marknaden, bättre hantera risk, för att grupper ska fungera bättre och snabbare uppnå bäst resultat, men även för att det är mer lönsamt.

Visst kan man argumentera att det har fungerat bra hittills så varför ändra på något? Men om vi aldrig utmanar status quo så kommer vi inte att utvecklas. Synen på kompetens i styrelserna är också en spegling av vad som anses vara kompetens i Sverige. Man premieras som svensk, som man och som välutbildad storstadsbo. Det här har stora konsekvenser för samhället och det är ytterligare en anledning till att vi tillsammans måste utmana synen på kompetens. Vi måste inte göra det enbart för att få diversifierade styrelser, eller för att det är bra för företagen. Vi måste göra det för det är avgörande för Sveriges framtid. Det är avgörande för vilket samhälle vi vill ha. Vi måste inkludera människor som är olik normen och se dem som står framför oss som individer, inte ikläda dem ett kön, ett ursprung, en hudfärg eller en samhällsklass. Det är avgörande för framtiden.

