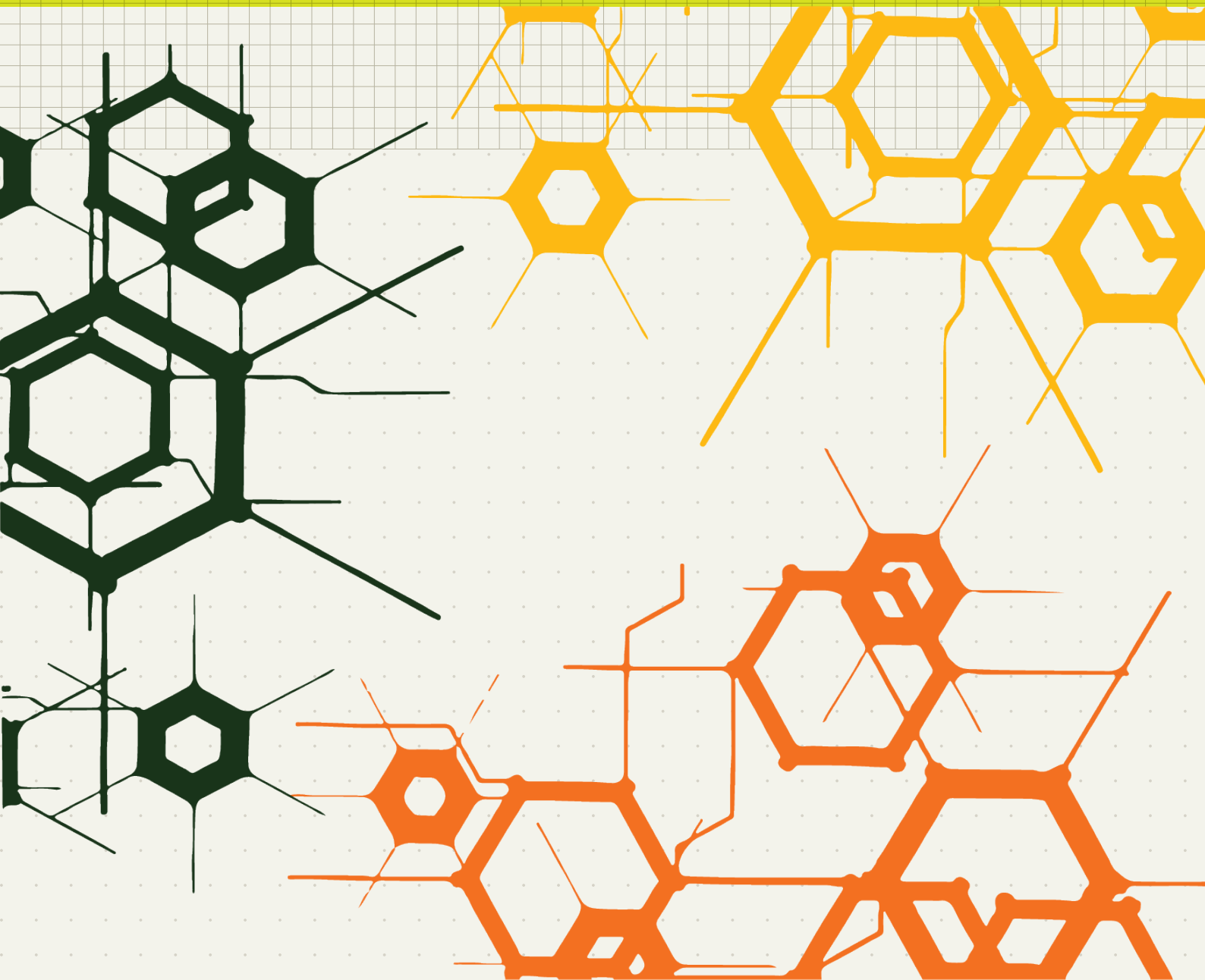
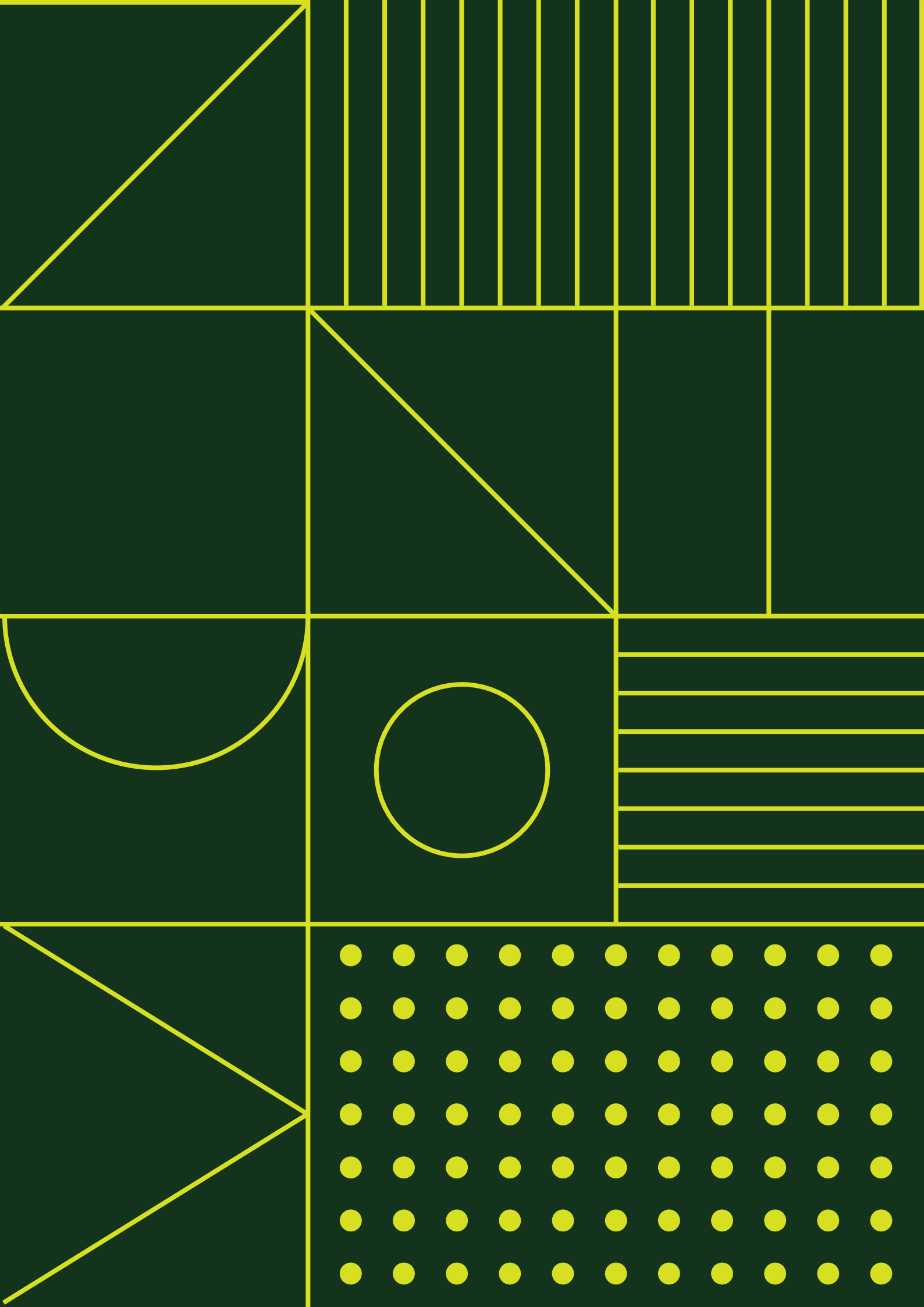


FEBRUARI 2024

# REKRYTERINGSBOLAGEN - NÄRINGSLIVETS GRINDVAKTER



ALLBRIGHT



# SVENSK REKRYTERINGSELIT SITTER I KNÄET PÅ KUNDEN

---

Styrelser, ledningar, valberedningar. Börsbolag, advokatbyråer, riskkapitalister. Flera har fått stå till svars för likriktningen i chefsleden. Men den bransch som har allra störst inflytande på tillsättningen av maktposter har hittills undgått granskning. Det är hög tid att dra fram den osynliga makten ur garderoben: svensk rekryteringselit.

---



Oavsett om du vill nå ett toppjobb inom näringsliv, offentlig förvaltning eller ideell sektor, går vägen oftast via en rekryteringsfirma. Executive Search-firmorna, som de också kallas, är en liten klick bolag som många i karriären har anledning att hålla sig väl med. Finns du inte på rekryterarnas listor är möjligheten till avancemang låg. Rekryteringsfirmorna har därmed en nyckelfunktion i att öka eller minska mångfalden på vd-positioner, i ledningar och styrelser.

När vi nu kartlägger Executive Search-firmorna finner vi att rekryterarna tillsätter män i hela 65 procent av fallen - med den siffran kommer svenskt näringsliv sannolikt inte att bli jämställt. Detta samtidigt som resten av Europas storbolag håller jämställdhetsfrågorna högt på agendan. Senaste landet att gå om Sverige vad gäller kvinnor i ledningen är Frankrike, och Tyskland närmar sig med stormsteg.

Än mer oroväckande blir det när vi studerar mångfalden bortom kön, endast tolv procent av rekryteringsfirmorna har mål kopplat till etnicitet och utländsk bakgrund. Och Stockholmscentreringen är påfallande. En stor mängd erfarna och kompetenta människor från norr till söder blir därmed aldrig aktuella för chefsuppdrag på grund av att de inte befinner sig på rekryterarnas radar.

Skulle personerna ändå finnas i rekryterarnas sfär så är nålsögat smalt eftersom bolagen som anlitar rekryteringsfirmorna ofta har en förutbestämd idé om vem de vill ha på en viss position. Det handlar om allt från utbildningsbakgrund till ett specifikt åldersspann. Beroendeförhållandet mellan chefsrekryterare och kunder är därför besvärligt. En rekryterare som utmanar sin kund för mycket riskerar att tappa kunden. Rekryterarna vet dessutom med sig att om de väljer ett tidigare säkert kandidatkort, oftast en vit man med rätt nätverk, öppnar det för framtida kunduppdrag.

I denna rapport granskar Allbright de tio mest inflytelserika rekryteringsfirmorna med hjälp av hemsidor, enkäter och intervjuer. Bilden som träder fram är mångfacetterad. Å ena sidan finns sjukdomsinsikt och en vilja att faktiskt förändra. Å andra sidan återvinns trötta ursäkter om att det inte finns kompetens, eller att rekryterarna bara levererar det kunden efterfrågar och därför står utan skuld.

Chefsrekryterarna måste bli modigare. Det duger inte att sitta i knäet på kunden och leverera den kandidat som genererar framtida uppdrag. Att branschen hävdar att de brinner för det goda ledarskapet och mångfald klingar ihåligt. Chefsrekryterarna är de som kan se till att samhället får en bredd av ledare på plats. Rekryteringsfrågan är dessutom en del av något större. Ledarna i näringslivet ska lyckas med klimatomställningen och knäcka kompetensförsörjningsfrågan. Detta samtidigt som de tvingas navigera i en tid av krig och ekonomisk kris. För att hitta de bäst lämpade ledarna för vår tids stora utmaningar behöver chefsrekryterare ta sina arbeten på betydligt större allvar.

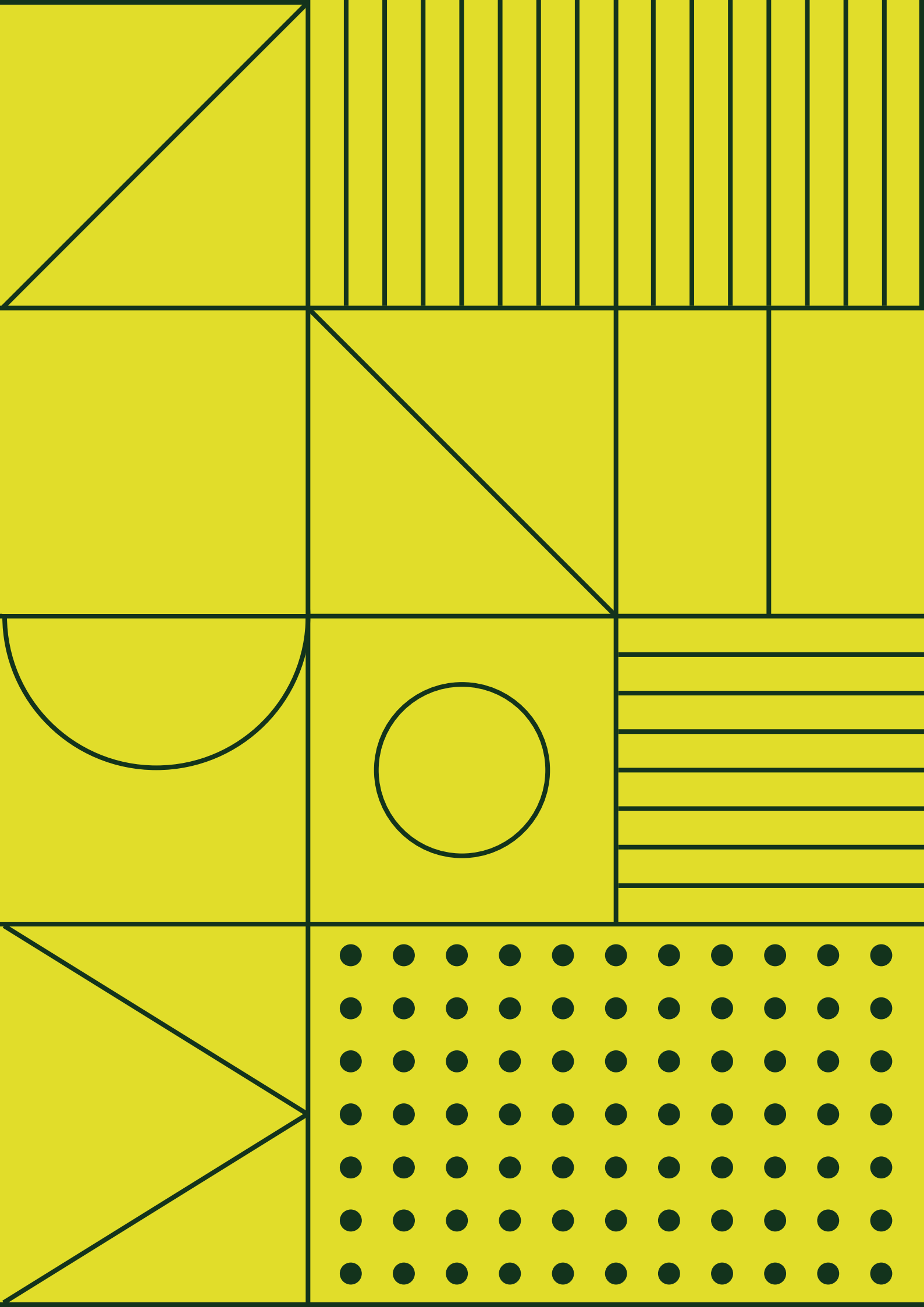
---

AMANDA LUNDETEG,  
VD ALLBRIGHT

# INNEHÅLL

---

3	Svensk rekryteringselit sitter i knäet på kunden
6	Den osynliga makten
7	Rekryteringen sätter stopp för jämställda ledningsgrupper
8	Konsultlivet ger föga utrymme att utmana
9	Rekryterarnas mångfaldsarbete stannar vid kön
10	Chefer utanför Stockholm ej på radarn
11	Erfarenhet viktigt till en viss (ålders)gräns
12	Chefsrekryterarna täcker upp för ojämsställda branscher
13	Störst chans att bli vd via internrekrytering
14	Europas storbolag gasar - Sverige tvärnitar
15	Så kan chefsrekryterare bryta mönstren
16	Så ställer du krav på chefsrekryterare
17	Tidigare rapporter



# DEN OSYNLIGA MAKTEN

De som vill nå toppen kommer först behöva ta sig förbi Executive Search-firmorna. Det är de som är med och avgör vem som sitter i bolagens styrelser, får vd-rollen eller landar en högt uppsatt position. Som grindvakter för makten har chefsrekryterarna också förmågan att öka – eller minska – mångfalden i börsbolagen.

Trots det är Executive Search, eller chefsrekryterarna som de kommer kallas i den här rapporten, en bransch som på många sätt slipper granskning. Hemliga nätverk, hemliga tillvägagångssätt och hemliga kunder gör det svårt att få en inblick. Allbright har granskat tio firmor som har identifierats som de största spelarna inom chefsrekrytering. Nio av firmorna ställde upp på att låta medarbetarna svara på anonyma enkäter. Ett bolag, Egon Zehnder, ville inte släppa Allbright för nära inpå och avstod därför från enkäten.

## Amrop

Amrop startade 1999 i Sverige, men Amrop International grundades redan 1977 som ett nätverksföretag av firmor i Frankrike, Italien, Storbritannien och USA. Finns idag i 55 länder.

Omsättning 2021: 68 mkr

Andel kvinnor (partners/konsulter): 46 procent

Andel kvinnor i styrelse: 17 procent

## Egon Zehnder

Startade 1964 i Schweiz, och har varit verksamma i Sverige sedan slutet av 60-talet. Finns idag i 36 länder. Egon Zehnder var det enda företaget som inte ville medverka till enkäten.

Omsättning 2021: 140 mkr (Egon Zehnder Management)

Andel kvinnor (partners/konsulter): 40 procent

Andel kvinnor i styrelse: 0 procent\*

## Heidrick & Struggles

Företaget grundades 1953 i USA och är sedan 1999 på amerikanska Nasdaq-börsen. Har verksamheter i 31 länder. I Sverige har de funnits sedan 1990.

Omsättning 2021: 39 mkr

Andel kvinnor (partners/konsulter): 50 procent\*

Andel kvinnor i styrelse: 50 procent

## Korn Ferry

Korn Ferry är börsnoterade på Nasdaq, grundades 1969 i USA, och är numera verksamma i 50 länder. Har varit verksamma i Sverige sedan 1996.

Omsättning 2021: 38 mkr

Andel kvinnor (partners/konsulter): 33 procent

Andel kvinnor i styrelse: 25 procent

## Michaël Berglund Executive Search

Grundades 1985 i Stockholm. Michaël Berglund Group är uppdelat i flera företag, där Michaël Berglund Executive Search AB står för merparten av omsättningen.

Omsättning 2021: 48 mkr

Andel kvinnor (partners/konsulter): 67 procent

Andel kvinnor i styrelse: 100 procent

## Navigio

Grundades 1993 i Örebro. Var till en början ett HR-konsultbolag, men började sedan utveckla tjänster inom chefsrekrytering. Merparten av omsättningen är inte kopplad till Executive Search.

Omsättning 2021: 156 mkr

Andel kvinnor (partners/konsulter): 43 procent

Andel kvinnor i styrelse: 33 procent

## Novare Executive Search

Startades 2001 i Stockholm. Novare består av en rad olika företag och tjänster, men Novare Executive Search står för över hälften av omsättningen.

Omsättning 2021: 118 mkr

Andel kvinnor (partners/konsulter): 57 procent

Andel kvinnor i styrelse: 40 procent

## Odgers Berndtson

Grundades 1966 i Bryssel. Finns i 32 länder, har funnits i Sverige sedan 1990.

Omsättning 2021: 37 mkr

Andel kvinnor (partners/konsulter): 17 procent

Andel kvinnor i styrelse: 20 procent

## Russell Reynolds

Startade 1969 i USA och finns verksamma i 26 länder. Öppnade Sverigekontoret 2003.

Omsättning 2021: 91 mkr

Andel kvinnor (partners/konsulter): 45 procent

Andel kvinnor i styrelse: 25 procent

## Spencer Stuart

Grundades 1956 i USA. Finns numera i 31 länder och har varit verksamma i Sverige sedan 1986.

Omsättning 2021: 43 mkr

Andel kvinnor (partners/konsulter): 50 procent

Andel kvinnor i styrelse: 33 procent

\* Endast två personer

Samtliga nyckeltal avser firmornas svenska verksamhet

# REKRYTERINGEN SÄTTER STOPP FÖR JÄMSTÄLLDA LEDNINGSGRUPPER

Andelen kvinnor i ledningarna har ökat stadigt de senaste tio åren, men nu tycks utvecklingen stanna av. Nyrekryteringen av kvinnor når som högst till 35 procent – resterande lediga positioner går fortfarande till män. Med nuvarande rekryteringstakt kommer Sverige mest sannolikt inte få jämställda ledningsgrupper.

35 procent av de externa rekryteringarna till ledningsgrupperna, som ofta sker med hjälp av chefsrekryterare, har de senaste två åren gått till kvinnor. Idag ligger de svenska börsbolagen precis under 30 procent, vilket innebär att rekryteringsfirmorna är med och drar upp snittet till en knapp årlig ökning.

I de interna rekryteringarna, där bolagen befördrar befintliga medarbetare, går bara 30 procent av maktposterna till kvinnor. Om vi utgår från att män och kvinnor slutar i lika hög grad så innebär den nuvarande rekryteringstakten att de svenska börsbolagen kan nå cirka en tredjedel kvinnor i ledningsgrupperna – därefter tar det stopp.

#### Ambitionerna bland chefsrekryterarna varierar

De låga siffrorna beror inte på att bolagen inte efterfrågar kvinnor, tvärtom: 78 procent av de tillfrågade

chefsrekryterarna rapporterar att kunderna efterfrågar mångfald kopplat till kön. 81 procent av chefsrekryterarna uppger själva att de ofta eller alltid kan leverera ett urval med både män och kvinnor.

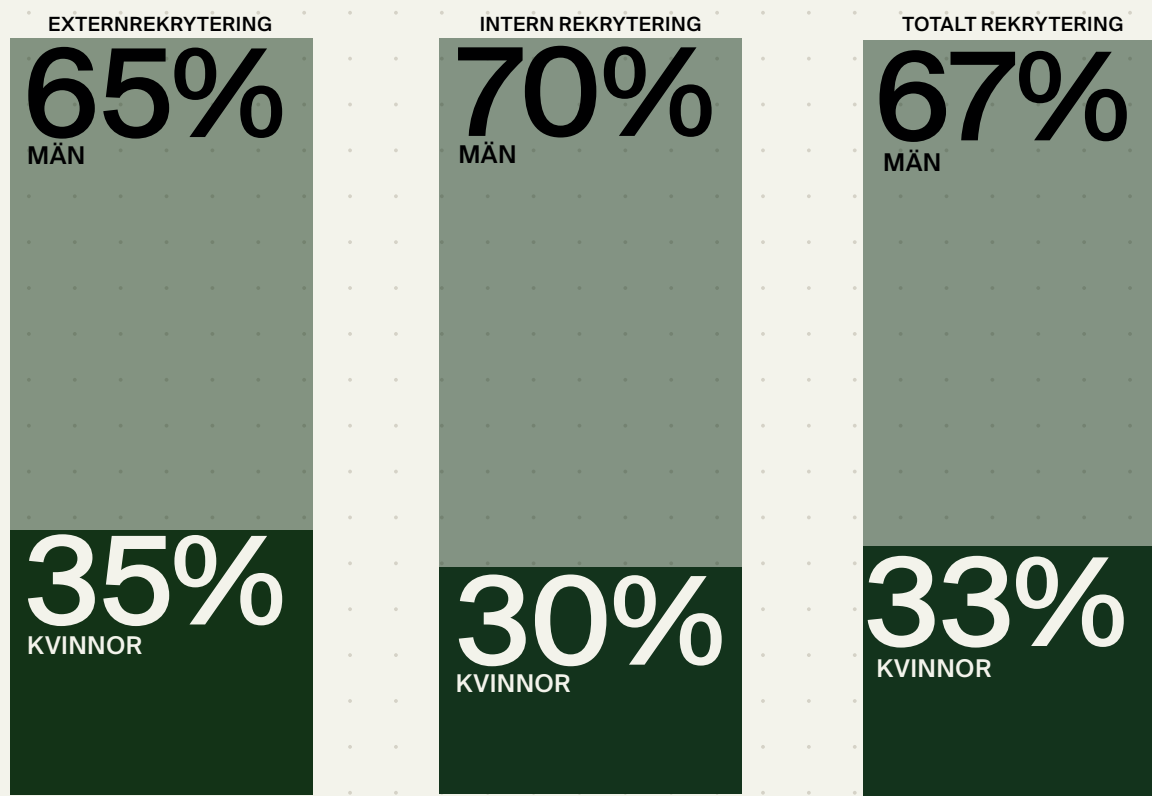
Trots kandidatlistor med både kvinnor och män anställs alltså färre kvinnor. Enligt intervjuer med chefsrekryterare kan det vara ett resultat av att urvalet av kvinnorna inte är lika genomtänkta som det är för männen. Genom enkätsvar från rekryteringsfirmorna går det också att utläsa att rekryteringsfirmornas ambitioner kring könsfördelningar varierar kraftigt: från att ha minst hälften kvinnor till att endast ha en kvinna per urval. Men med bara en kvinna i urvalet är chansen låg att det är just hon som når hela vägen.

Resultatet av många års låga ambitioner kring jämställda rekryteringar kommer snart att bli tydliga. Inom några år kan Sverige komma att nå taket och utvecklingen stanna av helt om inte nyrekryteringen av chefskvinnor ökar. Nu gäller det för rekryteringsfirmorna att hålla ögonen på målet, öka ambitionerna och lägga i nästa växel.

ANDEL I LEDNINGSGRUPP  
SOM BYTS UT VARJE ÅR

20%

## ANDELEN KVINNOR OCH MÄN REKRYTERADE DE SENASTE TVÅ ÅREN



# KONSULTLIVET GER FÖGA UTRYMME ATT UTMANA

När Allbright undersöker andelen externa rekryteringar inom olika ledande positioner blir ett mönster tydligt. Chefsrekryterarna tar den enklaste vägen gång på gång. Anledningen tycks vara en affärsmodell som bygger på att få snabba resultat.

Enligt intervjuer som Allbright har genomfört kan en förklaring till bristerna i rekryteringsprocesserna vara firmornas affärsmodeller. När en roll är tillsatt får rekryteringsfirmorna betalt. Därför lönar det sig inte att argumentera emot när bolagen vill välja det som är bekant och bekvämt.

Kunderna kräver resultat vilket gör det enklast att hålla sig innanför ramarna, som en före detta anställd inom chefsrekrytering förklarar. Lika gillar lika, och varför utmana kunden om det de vill ha är en person med samma bakgrund som dem själva:

**"Man vill ha sitt arvode, vill ha kunden kvar, och vill inte börja om i sitt uppdrag. Då landar man i profiler som ser likadana ut som den som har varit på platsen innan."**

## Kvinnoroller och mansroller

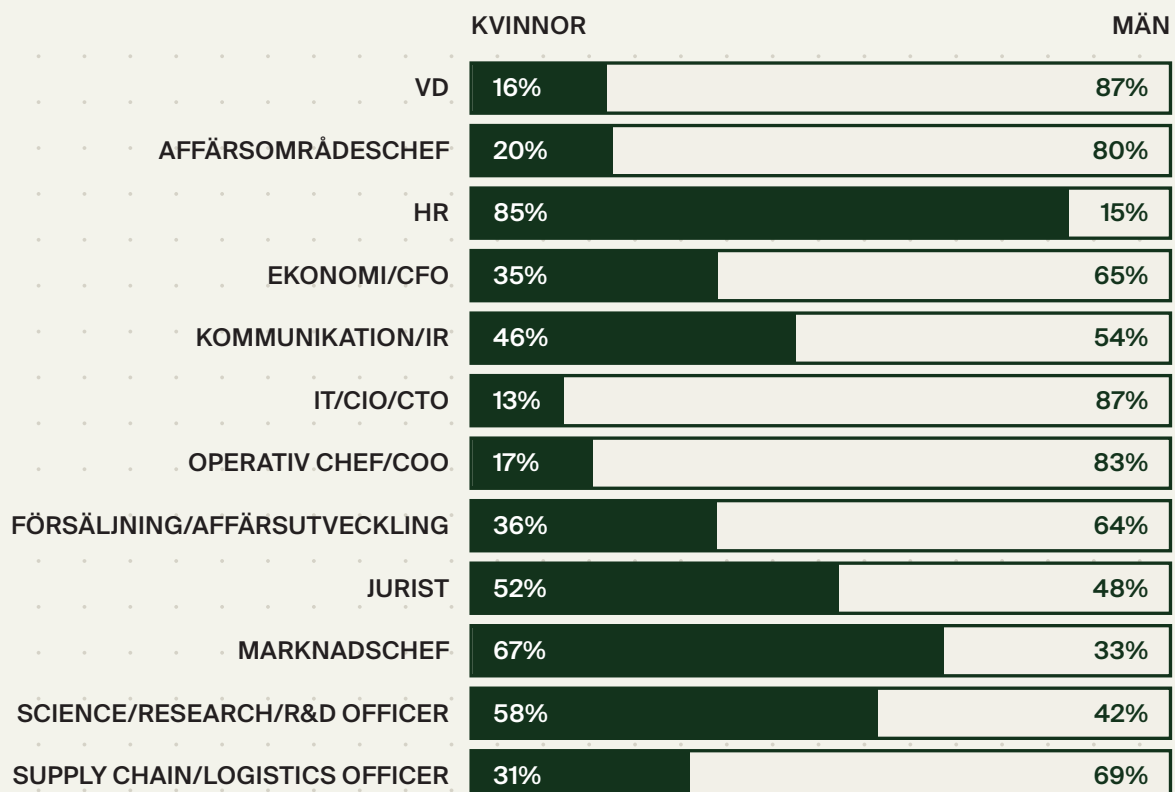
Tendensen att välja det som snabbast ger resultat visar sig i Allbrights undersökning. De kvinnodominerade positionerna, som HR-chef, går till kvinnor. De mansdominerade positionerna, som CTO, går till männen.

I COO-rollen syns mönstret extra tydligt. Där har 17 procent av de externa rekryteringarna gått till kvinnor, fem procentenheter under dagens andel sittande COO-kvinnor. Kandidatpoolen med COO-kvinnor är alltså större än den som chefsrekryterarna verkar välja att fiska i.

De externa rekryterarna verkar ägna sig mest åt att plocka den lägst hängande frukten. Därför sker här inte heller någon större förändring. Men för den som vågar och har tid att säga emot finns här mycket att vinna, både för rekryteringskonsulterna och bolagen:

**"Vi måste våga vara ifrågasättande och ta rollen som rådgivare, inte bara vara någon som löser och går kundens ärenden. Vi ska ju komma med konstruktiva råd."**

EXTERNA REKRYTERINGAR ANDEL KVINNOR OCH MÄN I LEDNINGSGRUPP DE SENASTE TVÅ ÅREN





# REKRYTERARNAS MÅNGFALDSARBETE STANNAR VID KÖN

Även om det finns mer att göra har chefsrekryterarna kommit en bit på vägen när det gäller mångfald kopplat till kön. Desto värre ser det ut när det gäller utländsk bakgrund eller etnicitet. Bolagen efterfrågar sällan mångfald kopplat till något annat än kön, vilket kan vara lika bra eftersom chefsrekryterarna ändå inte kan leverera.

Engagemanget för mångfald utöver kön är lågt hos bolagen. Endast en av tio chefsrekryterare uppger att deras kunder efterfrågar mångfald kopplat till etnicitet eller utländsk bakgrund. Och bara ett fåtal av rekryterarna uppger att de kan leverera om de får frågan.

När Allbright frågar rekryterarna varför det ser ut så uppger 48 procent att nätverken är för snäva. Samtidigt säger 53 procent att problemet orsakas av att det finns för få kandidater med rätt kompetens. Rekryterarna tycks därmed ambivalenta kring frågan om deras eget ansvar: hälften förstår vikten av att bredda nätverken medan andra nöjer sig med analysen att kompetensen inte finns.

## Den interna representationen kan påverka

Samtidigt visar Allbrights enkät att endast sju procent av rekryterarna identifierar sitt etniska ursprung till utanför Europa. Den interna representationen på rekryteringsfirmorna speglar med andra ord den i näringslivets toppskikt.

Den interna representationen blir extra viktig med tanke på att urvalet av kandidater ofta är baserat på befintliga nätverk. Om gruppen rekryterare är för likartad är risken överhängande att deras nätverk också är det. De sociala gränserna sätter då stopp för nya talanger.

## Metoder för mätbara mål saknas

Enkätsvaren visar att de flesta firmor saknar både mätbara mål och tillgång till metoder för att uppfylla dem. Endast tolv procent uppger att de har någon form av mätbara mål kopplat till etnicitet eller utländsk bakgrund. Det kan jämföras med 58 procent som har mål kopplat till kön.

Utan en beprövad metodik blir det svårt för rekryteringsfirmorna att mäta, sätta mål och följa upp för förändring. Och de behöver inte ta emot särskilt mycket kritik för bristen på mångfald bland de presenterade kandidaterna. Utan mätbara siffror syns aldrig skillnaderna.

## Tidsbrist + snäva nätverk = en olycklig kombination

I intervjuer lyfts tidsbristen som ett centralt problem. När tiden är knapp ökar risken för att rekryterarna tar genvägar, och att personer som sticker ut från normen snarare slängs in i urvalet för att fylla en kvot, utan ordentligt förarbete. Att lägga till kandidater utanför den vita, manliga normen för att checka av mångfald leder inte till riktig förändring. Istället riskerar det att cementera stereotypa föreställningar om vilka som sitter på kompetensen.

# 12%

ANDEL AV REKRYTERARNA  
SOM UPPGER ATT DE HAR  
MÄTBARA MÅL KOPPLAT TILL  
ETNICITET/UTLÄNSK BAKGRUND

CHEFSREKRYTERARE

“Jämn fördelning av kvinnliga och manliga kandidater har länge varit en självklar och dedikerad inriktning för vårt företag. Men vi inser ödmjukt att det finns mycket mer att göra i arbetet med mångfald. Vi inom Executive Search har ett stort ansvar. Jag skulle önska att vi branschkollegor kunde gå samman för att skapa en gemensam agenda och därigenom göra stor skillnad tillsammans.”

# CHEFER UTANFÖR STOCKHOLM EJ PÅ RADARN

Bolagen utanför storstäderna känner sig bortglömda, samtidigt som de är i en svår sits. De behöver rekrytera mer kompetens och fler kvinnor för att säkra inför framtiden. Men hos chefsrekryterarna finns lite hjälp att få.

En dryg fjärdedel av de svenska börsbolagen har sina huvudkontor utanför storstäderna. Trots det finns åtta av tio undersökta rekryteringsfirmor enbart i Stockholm. I de två andra fallen är kontoren i Göteborg och Malmö.

Samtidigt vittnar vd:ar ute i landet om hur svårt det är att rekrytera chefskvinnor och att de inte har någon större nytta av de storstadscentrerade rekryteringsfirmorna. Siffrorna talar också för detta. 27 procent av de externa chefsrekryteringarna utanför storstäderna går till kvinnor.

Högutbildade kvinnor flyttar i högre grad från landsbygd till storstad enligt en studie från Malmö Universitet. Samma studie visade att männen stannar kvar i högre utsträckning än kvinnorna. Det här kan delvis förklara varför vd:arna tycker att det är svårt att hitta chefskvinnor utanför storstadsregionerna.

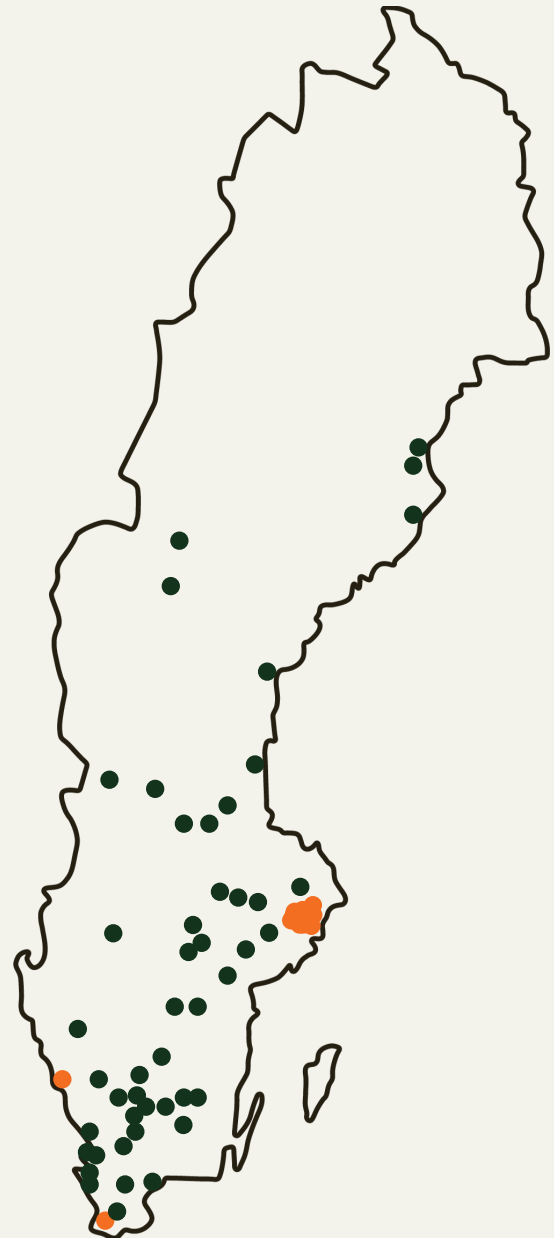
## Stockholmsnätverken når inte särskilt långt

I samtal och intervjuer med börsbolag ute i landet är det dock chefsrekryterarnas nätverk som pekas ut som det stora problemet. Rekryteringsfirmorna, som till stor del utgår från Stockholm, hittar kandidater i sina egna nätverk men som sedan tackar nej till rollerna eftersom de inte vill flytta. Samtidigt finns det starka kandidater runtom i landet som inte kommer med i urvalet för att de inte ingår i Stockholmsnätverken. En tidigare chefsrekryterare berättar:

*"Det är begränsat när du kommer utanför tjänstemannajobben på huvudkontoren i storstäderna, då är det verkligen så att nätverken inte täcker alla. Att nå brett, det är det alla brottas med."*

För att rekryteringsfirmorna ska lyckas i hela landet behöver de utöka nätverken och komma närmare sina kandidater. Nu återstår det att se vilken firma som är först med att öppna i chefsrekryterarnas utforskade jaktmarker.

● BÖRSBOLAG UTANFÖR STORSTÄDER  
● REKRYTERINGSFIRMOR



# ERFARENHET VIKTIGT TILL EN VISS (ÅLDERS)GRÄNS

Flera chefsrekryterare berättar att åldersfördomar är en av de stora utmaningarna för branschen. Bolagen tappar intresset för kandidater över en viss ålder och endast 16 procent av rekryterarna säger att kunden efterfrågar mångfald kopplat till ålder. Samtidigt förväntas kandidaterna ha en viss erfarenhet för att ens ta sig genom urvalet.

Rekryterare som Allbright har pratat med menar att de har oerhört svårt att sälja in äldre kandidater. Bara 8 procent av de som externrekryteras till svenska ledningsgrupper är över 60 år. Trots det berättar flera källor att meriter är det som både bolag och chefsrekryterare tittar mest på.

## Den gyllene åldern för att rekryteras

Det tycks därmed finnas ett gyllene läge där en kandidat har tillräckligt lång erfarenhet – men utan att ha passerat ett visst bäst före-datum – för att vinna i en rekryteringsprocess. Allbrights siffror visar att denna gyllene ålder är 45–54 år. Hälften av alla chefsrekryteringar, både interna och externa, sker då.

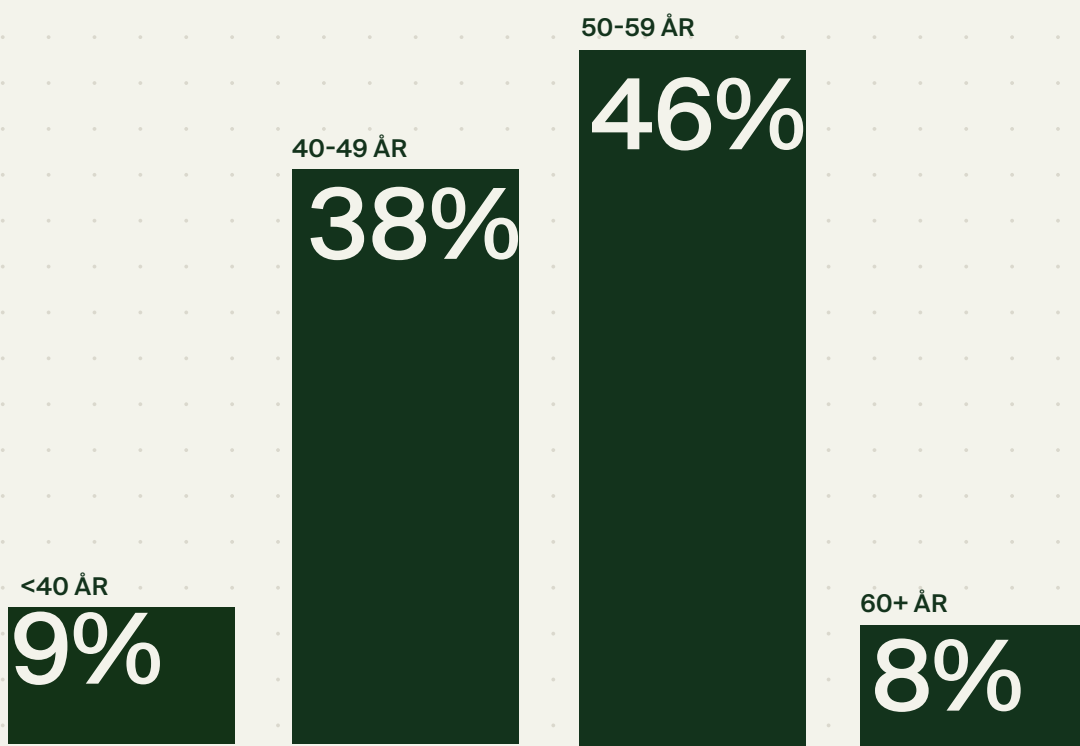
Ännu svårare verkar det vara för grupper som riskerar diskriminering på flera nivåer. Bland externt rekryterade kvinnor är exempelvis bara 4 procent över 60, att jämföra med 10 procent av männen. Fönstret för kvinnor kan därmed vara ännu mindre innan de räknas bort från arbetsmarknaden på grund av sin ålder.

## Bolagen vågar inte chansa

I enkätsvar uppger chefsrekryterarna att åldersdiskriminering ofta beror på att bolag drar sig för att välja en kandidat som riskerar att gå i pension efter fem år. Men det finns ingen regelrätt pensionsålder i Sverige. Det finns inte heller någon garanti för att en yngre person stannar länge på en arbetsplats.

Bolagens idé om vem som har störst chans att stanna kvar länge saknar därmed evidens. Här vittnar även många av chefsrekryterarna att de behöver utmana kunden till att ge alla kandidater samma chans – oavsett ålder.

ÅLDERSFÖRDELNING BLAND EXTERNA REKRYTERINGAR TILL LEDNINGSGRUPP



# CHEFSREKRYTERARNA TÄCKER UPP FÖR OJÄMSTÄLLDA BRANSCHER

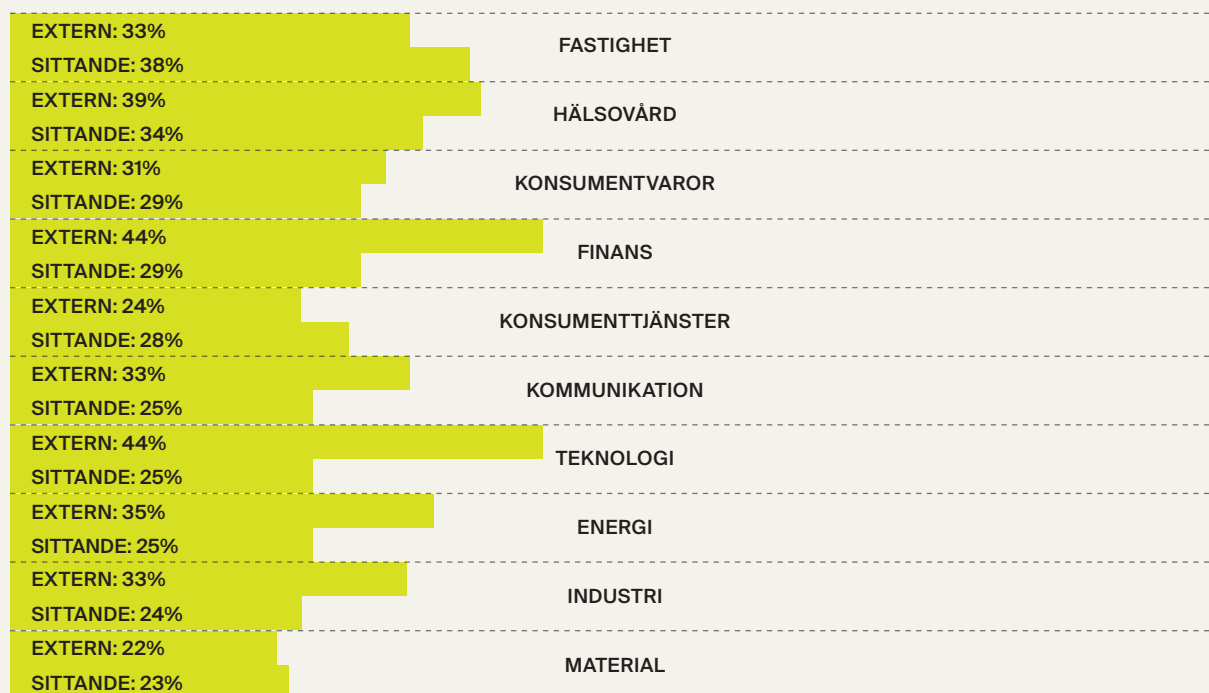
Två branscher sticker ut när det gäller skillnader mellan externa och interna rekryteringar: techbolagen och finansbolagen, som är sämst i klassen på att rekrytera internt. Här är det istället de externa rekryteringarna som höjer nivån och ökar antalet chefskvinnor.

Allra svårast är det för techbolagen. Endast 16 procent av interna rekryteringar går där till kvinnor. En ljusglimt är att rekryteringsfirmorna lyckas betydligt bättre än bolagen: 44 procent av de externa rekryteringarna hos börsens techbolag går till kvinnor. Myten om att kvinnor inte finns inom teknik verkar just vara en myt. Däremot är bolagen dåliga på att se vad de redan har och det tycks krävas externa ögon för att få syn på kompetensen.

## Störst utmaning inom konsumenttjänster och material

Två branscher där chefsrekryterarna har det betydligt svårare är inom konsumenttjänster och material. I båda fallen går färre externa rekryteringar till kvinnor, både när vi jämför med interna rekryteringar och branschsnittet för sittande ledningsgrupper.

EXTERNA REKRYTERINGAR VS SITTADE LEDNINGSGRUPP PER BRANSCH



# STÖRST CHANS ATT BLI VD VIA INTERNREKRYTERING

Vid tillsättningen av vd:ar har rekryteringsfirmorna det extra svårt. Majoriteten av de externa vd-rekryteringarna går fortfarande till män. Endast 13 procent har gått till kvinnor de senaste fem åren, vilket är en knapp ökning från nuvarande 12 procent vd-kvinnor på börsen. Samtidigt går en fjärdedel av de interna vd-rekryteringarna till kvinnor.

De senaste fem åren har bara 13 procent av de externa vd-rekryteringarna gått till kvinnor\*. Om rekryteringen sker internt i bolaget går istället 25 procent av vd-rollerna till kvinnor. Det innebär att det är betydligt vanligare för en kvinna att bli befordrad till vd-rollen än att bli rekryterad.

Bolagen själva visar därmed att de är redo att ge chansen till kvinnor, så varför vågar inte rekryterarna också göra det? Något behöver göras av chefsrekryterarna, annars fortsätter männen att få majoriteten av vd-rollerna: hela 57 procent av männen som har fått vd-rollen har rekryterats externt.

Vd-kvinnorna har råd att välja bort oattraktiva bolag När bolagen, chefsrekryterarna och styrelsemedlemmar själva får ge sin bild om varför det är svårt att externrekrytera vd-kvinnor skiljer sig svaren åt. "Kvinnorna tackar nej till rollerna" säger några rekryterare. "Bolagen är inte tillräckligt attraktiva som arbetsgivare", säger andra. Och ytterligare intervjuade svarar att det handlar om hur frågan ställs och till vem, eftersom erbjudandet måste vara attraktivt och anpassat efter den som tillfrågas.

Tydligt är att de erfarna vd-kvinnorna har råd att välja bort de erbjudanden som inte är klockrena. Här gäller det alltså för bolagen och chefsrekryterarna att testa nya tillvägagångssätt för att hitta, attrahera och anlita vd-kvinnor. Annars är risken stor att bolagen går miste om ovärderlig kompetens och perspektiv.

ANDEL VD-KVINNOR PÅ BÖRSEN SOM REKRYTERATS DE SENASTE FEM ÅREN

**INTERN 25%**  
REKRYTERING

**EXTERN 13%**  
REKRYTERING

\*Datan avser de VD:ar som nu finns på börsen och har rekryterats de senaste fem åren.

# EUROPAS STORBOLAG GASAR – SVERIGE TVÄRNITAR

För fem år sedan låg Sveriges storbolag i den internationella toppen gällande jämställda ledningsgrupper. En långsam utveckling har gjort att tre länder har kört om oss när den externa rekryteringstakten av kvinnor ökar stadigt i resten av Europa.

Det är i rekryteringsprocesserna som utvecklingen sker eller uteblir. Utifrån nuvarande rekryteringstakt ser Sverige ut att röra sig långsamt mot att nå ungefär en tredjedel kvinnor i ledningsgrupperna, därefter är risken att utvecklingen stannar av.

## Frankrike går om

Samtidigt har resten av Europa plötsligt fått fart. Sverige blir nu omsprungit av fler länder och självbildet som ett land i framkant när det gäller jämställdhet kan spricka helt. Senaste land att ta klivet förbi är Frankrike, som 2018 låg nära tio procentenheter bakom Sverige.

EXTERNT REKRYTERADE  
KVINNOR I SVERIGE

35%

EXTERNT REKRYTERADE  
KVINNOR I TYSKLAND

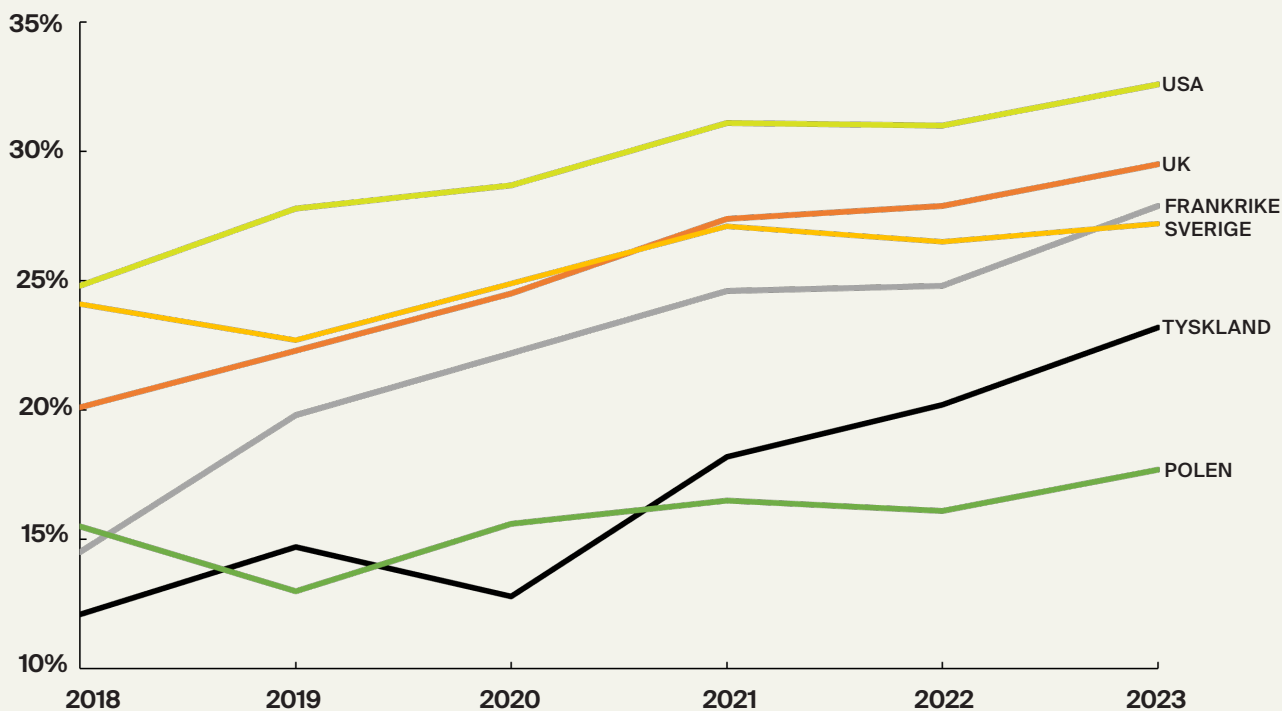
46%

## Tyskland tar rekryteringen på allvar

Ett annat land som närmar sig med stormsteg är Tyskland. Där är det tydligt vad som bidrar till den hastiga ökningen. Allbrights tyska systerstiftelse kan visa att 46 procent av de externa rekryteringarna går till kvinnor, vilket kan jämföras med 35 procent i Sverige. De svenska rekryterarna har med andra ord att lära från sina tyska kollegor.

Med nuvarande rekryteringstakt förväntas Tyskland komma ikapp år 2026. Bara Polen rör sig i nuläget framåt lika långsamt som Sverige.

INTERNATIONELL JÄMFÖRELSE  
ANDEL KVINNOR I STORBOLAGENS LEDNINGSGRUPP



\*Frankrike och Tyskland har nyligen infört kvoteringslagar för större bolags ledningsgrupper. För Frankrike börjar lagen gälla från 2026, därefter har företagen två år på sig att nå minst 30% kvinnor. Även om lagen ännu inte har trädit i kraft så kan den ökande andelen kvinnor bero på denna. För Tyskland gäller kvoteringen att minst en kvinna ska finnas i företagets ledningsgrupp.

# SÅ KAN CHEFSREKRYTARE BRYTA MÖNSTREN

Chefsrekryterarna berättar att de stöter på många utmaningar i sitt arbete kopplat till mångfald. Det finns inga enkla svar, men här har Allbright samlat tips för hur rekryterarna kan börja bryta mönstren.



## Utmaningen: "Kravprofiler skrivs för smalt"

Allbrights råd: Uppmana kunden att bredda profilen med hänvisning till att det kan locka en större mångfald av kandidater. Arbeta utifrån en profil där det är tydligt vad som är krav och vad som är en merit.



## Utmaningen: "Bolagen håller fast vid språkkraven"

Allbrights råd: Många bolag konkurrerar idag på en global marknad med kunder från hela världen. Trots det lever många med föreställningen om att felfri svenska är ett måste. Utmana kunden i frågan: kanske är det i deras intresse att skifta koncernspråk för att bli relevanta för fler. De kan ha mer att vinna i att rekrytera en riktigt vass kandidat med annat förstaspråk än att begränsa sig till den svensktalande talangpoolen.



## Utmaningen: "Det finns inga metoder"

Allbrights råd: Hitta sätt att mäta mångfald bortom kön. Det går till exempel att mäta andelen utländsk bakgrund i rekryteringar, åldersfördelning i short-lists, språkerfarenheter med mera. När ni har siffror på hur det faktiskt ser ut kan ni börja implementera metoder och göra uppföljningar.



## Utmaningen: "Nätverken är för snäva"

Allbrights råd: Skapa en best-practice för arbetsgruppen och en tydlig process för hur urvalet ska ske i varje rekrytering. Se till att ha en mångfald i projektgruppen, då finns det en större chans att också nätverken präglas av mångfald. Se till att hela tiden ta in ny kunskap om mångfald och inkludering. Utvärdera hela processen från uppstart till slutkandidat.



## Utmaningen: "Det är ändå bolagen som väljer i slutändan"

Allbrights råd: Våga utmana beteenden hos kunderna, och ifrågasätt fördomar och förhastade beslut. Ta konsultrollen på allvar och träna upp kunderna i att hålla i fördomsfria intervjuer.



## Utmaningen: "Tidsbristen sätter stopp"

Allbrights råd: Undersök hur ni kan säkerställa att det finns tillräckligt med tid och tillgång till bredare nätverk inför högre tillsättningar. Fatta ett aktivt beslut att arbeta med mångfald och ge det den tid det behöver.

# SÅ STÄLLER DU KRAV PÅ CHEFSREKRYTERARE

Även om chefsrekryterarna har ett ansvar att leverera mångfald är det till syvende och sist alltid bolagen som tar det avgörande beslutet. Rekryterarna vaktar grinden men det är bara bolagen som kan låsa upp och släppa in en bredare kompetens på arbetsmarknaden. Och det är bara bolagen som kan ställa högre krav på chefsrekryterarna.

Det finns stora vinster med att arbeta aktivt för en ökad mångfald. Inte minst att bolaget får tillgång till en ännu större kandidatpool, med viktiga erfarenheter, kompetenser och meriter som inte hade kommit tillrätta annars. Här är fem steg för att säkerställa att ert bolag når så många som möjligt när ni anlitar chefsrekryterare.



## Efterfråga rekryteringsfirmans "track record"

Begär att få ut siffror från rekryteringsfirmorna. Fråga till exempel hur stor andel kvinnor som rekryterats de senaste åren, kopplat till er bransch och rollen ni söker.



## Kravställ om mångfald från start

Ställ krav på listor med mångfald. Var tydliga i allt från uppstartsmöte till brief att ni efterfrågar mångfald. Om det finns data kopplat till er bransch kan ni använda det för att konkretisera era förväntningar.



## Önska en mångfald i rekryteringsgruppen

Våga efterfråga mångfald bland de konsulter som ska arbeta med ert uppdrag. Då får ni troligen tillgång till ett bredare nätverk av potentiella kandidater än om alla rekryterare är i samma ålder, av samma kön och har liknande bakgrund.



## Skicka tillbaka homogena listor

Får ni trots tydliga krav tillbaka homogena listor ihop med ursäkter om att det inte finns en större mångfald bland tillgängliga kandidater – skicka tillbaka listan. Som kund har ni rätt att få det ni efterfrågat och det som rekryteraren åtagit sig att leverera.

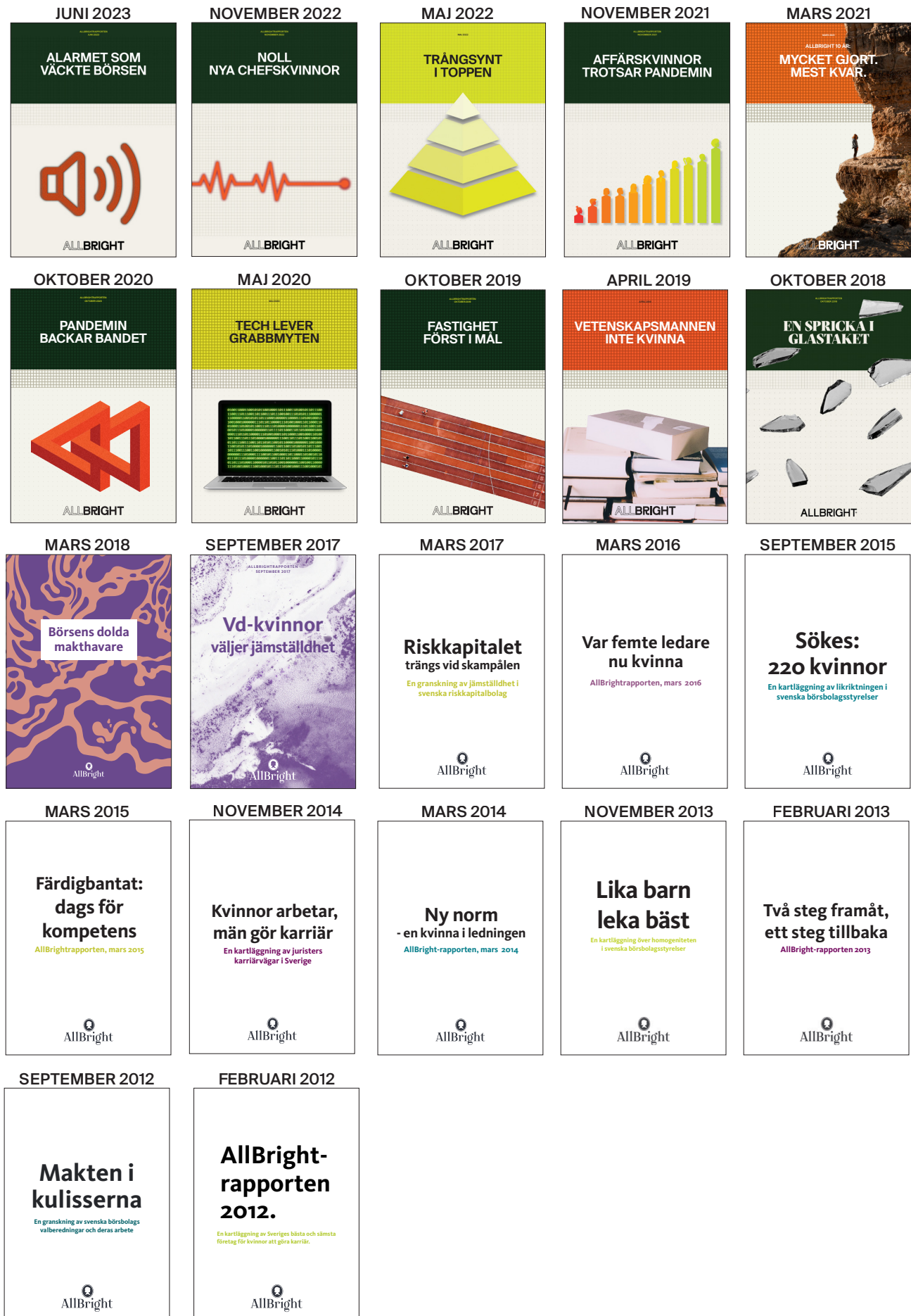


## Belöna de som ska belönas

Nyttja er konsumentmakt och tipsa friskt om de rekryterare som driver på för en ökad mångfald. Lämna på samma sätt bolag som slänger sig med ursäkter eller inte vill visa upp sina siffror.



# TIDIGARE RAPPORTER



## VI SOM ARBETAT MED RAPPORTEN

---

Allbright: Tove Dahlgren, Julia Hellgren, Maija Inkala, Amanda Lundeteg, Jesper Lundquist och Sofie Mattsson.

Översättning: Haffsa Rizwani.

Volontärer: Johan Bäckman Berg, Louise Ceverin och Karin Carlsson Kanyama.

### METOD

Data insamlad under perioden april-oktober 2023.

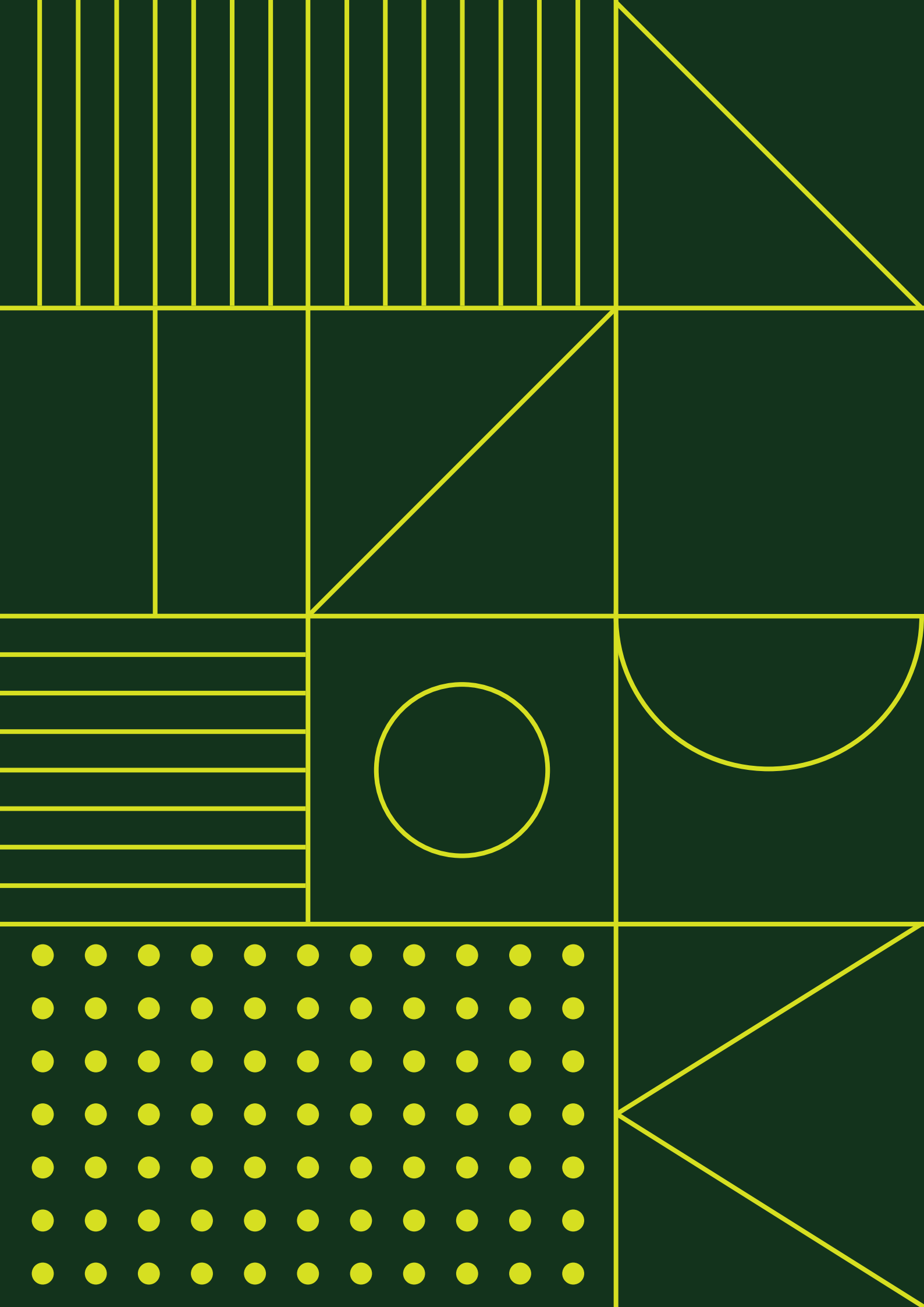
Allbright har kartlagt ledningsgrupper på samtliga börsbolag noterade på Stockholm Nasdaq main market. Genom bolagens hemsidor, CV:n och LinkedIn kartlades när personerna blev rekryterade till nuvarande position och om det har skett internt eller externt.

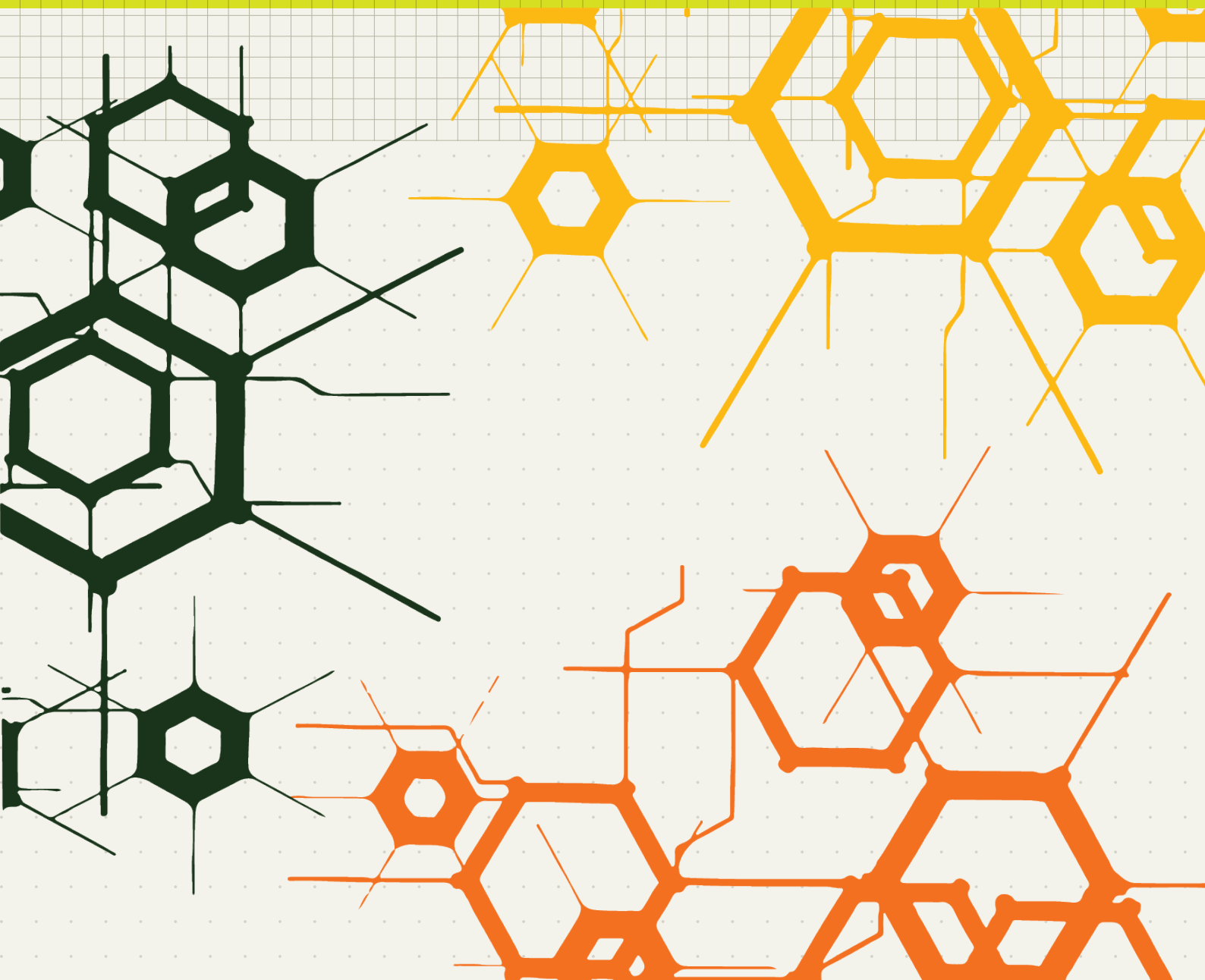
Enkäten skickades ut till ca 200 researchers, partners och konsulter i de nio firmor som valt att ställa upp.

Svarsfrekvensen var 60 procent, och minst 50 procent för varje rekryteringsfirma.

Därtill har Allbright genomfört intervjuer med chefsrekryterare, fd chefsrekryterare, styrelseledamöter och vd:ar.

---





**ALLBRIGHT**