

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

Institutionen för Redovisning och Rättsvetenskap

Examensuppsats inom redovisning och finansiell styrning

Vårterminen 2009

## Valberedning och tillsättning av styrelse enligt Svensk kod för bolagsstyrning – En studie av könsfördelning ur ett institutionellt perspektiv

---

### **Abstract**

Since July 2005 the major companies listed on the Swedish stock exchanges are required to apply the Swedish Code of Corporate Governance. The code states that companies shall have a nomination committee responsible for nominating new board candidates and seek to obtain gender equality in the Board of Directors. This paper examines the trend of board as well as nomination committee composition among Sweden's 60 largest publicly traded companies between 2005 and 2008. Our overall finding is that neither the board nor the nomination committee composition has changed to a notable extent during the period and that the share of newly appointed female board members has actually decreased. However, the trends vary between different sectors. We interpret the observed evolution from an institutional standpoint and find that formal pressure following from the code and informal pressure exerted on the companies by cultural expectations in society favors an increased share of female members, while normative pressure and mimetic processes can contribute in either direction with regard to the share of female members. We believe that it can be questioned whether the formalization of the nomination process will generate a noteworthy change in outcome regarding the gender balance between the nominated candidates.

**Författare:** Julia Larsson, 20269

Sara Lundmark, 20243

**Handledare:** Torkel Strömsten

**Framläggning:** 2009-05-29

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
1.1 Introduktion.....	1
1.2 Problemformulering och syfte .....	2
1.3 Avgränsningar och definitioner .....	3
1.4 Disposition .....	3
2. Bolagsstyrning i Sverige .....	4
2.1 Svensk kod för bolagsstyrning .....	4
2.2 Valberedningens uppdrag enligt koden.....	4
2.3 Nomineringsprocessen enligt koden .....	5
3. Teoretiskt ramverk och tidigare forskning.....	6
3.1 Teoretiskt ramverk .....	6
3.1.1 Institutionell isomorfism i organisatoriska fält .....	6
3.1.2 Formell kontra informell organisation och handling .....	7
3.2 Tidigare forskning.....	7
3.2.1 Forskning kring styrelsesammansättning .....	7
3.2.2 Rekrytering av koncernstyrelser .....	8
3.2.3 Homogena maktgrupper – Old Boys’ Network .....	9
4. Metod .....	11
4.1 Vetenskaplig ansats.....	11
4.2 Val av tidsperiod och bolag .....	11
4.3 Insamling och sammanställning av data .....	12
5. Empiri .....	13
5.1 Valberednings- och styrelsesammansättning samt nyutnämningar per år .....	13
5.2 Valberednings- och styrelsesammansättning samt nyutnämningar per år och bransch .....	15
5.3 Valberednings- och styrelsesammansättning per år, bransch och bolag.....	17
6. Analys .....	25
6.1 Organisatoriska fält och drivkrafter för institutionell isomorfism .....	25
6.2 Drivkrafternas inverkan på hela urvalets utveckling .....	26
6.3 Drivkrafternas inverkan på branschernas utveckling.....	28
6.4 Valberedningens roll i nyutnämningsprocessen.....	29
7. Slutsatser.....	31
8. Diskussion och förslag på framtida forskning .....	33
9. Referenser .....	34

# 1. Inledning

## 1.1 Introduktion

Svensk bolagsstyrning utgör en uteslutande källa till debatt. Inom politiken och i media fokuseras ofta på företagets styrelser och ledningar och de senaste åren har kvinnors ställning i svenskt näringsliv uppmärksammats. Näringslivet kritiserar för att ha halkat efter övriga samhället i fråga om jämställdhet, inom exempelvis politiken är andelen kvinnliga politiker på hög nivå avsevärt högre än andelen kvinnliga ledare inom näringslivet (Lundberg, 2007). Inom de statliga bolagsstyrelserna uppnåddes år 2003 dåvarande regeringens delmål att andelen kvinnliga styrelseledamöter skulle vara minst 40 % (af Sandeberg, 2006).

I början av 2000-talet kunde en tredubbling av kvinnliga styrelseledamöter i svenska börsbolag konstateras, andelen kvinnor i styrelserna ökade från 6,1 % till 18,1 % mellan år 2002 och år 2006. Sedan år 2006 har denna trend däremot avstannat, andelen kvinnor i börsstyrelserna ökade endast från 18,1 % till 18,5 % år 2008 (Fristedt & Sundqvist, 2007). Könsfördelningen i svenska bolagsstyrelser kan således trots ökningen i början på 2000-talet, inte anses vara jämn. Detta faktum kan tyckas paradoxalt, då Svensk kod för bolagsstyrning (koden) infördes den första juli 2005 och den uttryckligen fastställer att bolag som omfattas av koden bör sträva efter jämn könsfördelning i styrelsen.

I och med införandet av koden formaliserades rekryteringen av styrelseledamöter genom föreskriften att bolagen ska ha en valberedning som ska arbeta enligt en i förväg bestämd process. Även valberedningens roll i nyutnämningen av styrelseledamöter har berörts i media, och i samband med det även könsfördelningen i valberedningarna.

Som exempel kan nämnas en artikel i *Svenska Dagbladet* den 23 januari 2009, i vilken redogörs för en riksdagsutredning som slår fast att det i mer än hälften av 163 börsbolag inte finns någon kvinna representerad i valberedningen det undersökta året (2008). Enligt artikeln menar Carina Lundberg Markow, chef för avdelningen för Ansvarsfullt ägande på Folksam, att fler kvinnor i bolagens valberedningar skulle medföra att det blev naturligare att kvinnor blev föreslagna som styrelseledamöter. I artikeln omnämns även hotet om lagstadgad kvotering, som kom från den socialdemokratiska regeringen i början av 2000-talet. Om inte minst en av fyra styrelseposter besatts av en kvinna år 2004, skulle en lagstiftning bli aktuell. Detta hot försvann i och med regeringsskiftet år 2006.

Ett ytterligare exempel på medias intresse för bolagens valberedningar är en artikel i *Dagens Industri* den 31 oktober 2007, där valberedningarna starkt kritiserar. Det förs bland annat fram att många valberedningar har dåliga förutsättningar att tillvarata samtliga aktieägares intresse på ett bra sätt. Problemet anses vara att dagens valberedningar, som ensamma har ansvaret att ta fram lämpliga kandidater, blivit för starka i relation till minoritetsaktieägare. I en annan artikel i *Dagens Industri* den 25 augusti 2008 kritiserar valberedningarna för att främst leta i sin närmaste omgivning när de ska föreslå nya styrelseledamöter. Bolagen borde bredda styrelserna och släppa in nya förmågor för att skapa dynamik och tillföra ny kompetens, vilket enligt artikeln exempelvis skulle kunna ske genom att byta ut ledamöter efter två år.

Även inom forskningen har mångfald i bolagsstyrelser varit ett aktuellt ämne, i vissa fall med avseende på mångfald i allmänhet och i andra fall med ett särskilt fokus på genus. En stor del av forskningen har fokuserat på huruvida mångfald i styrelserna påverkar bolagens prestation positivt eller inte (till exempel Erhardt et al., 2003). Man har även undersökt om tillsättandet av nya styrelseledamöter är könsneutralt eller inte och huruvida mer jämställda styrelser leder till bättre finansiella resultat (Farrell & Hersch, 2005). Det är således främst ur ett lönsamhetsperspektiv som mångfald och könsfördelning i bolagsstyrelserna är av intresse för forskningen. Enligt Erhardt et al. (2003) kan tidigare forskning kring heterogenitet och grupperas prestation sammanfattas med att diversifiering gynnar kreativitet men hämmar effektivitet. Forskning kring nomineringsprocessen och dess inverkan på styrelsesammansättning har oss veterligen inte varit vanligt förekommande internationellt sett. I Sverige har däremot bland andra Sjöstrand och Petrelius (2002) och Petrelius (2003) undersökt hur rekryteringsprocessen av styrelseledamöter till stora svenska börsbolag ser ut med avseende på kvinnors ställning och möjligheter.

## 1.2 Problemformulering och syfte

Bolagsstyrning är en betydelsefull fråga inom redovisnings- och ekonomistyrningsområdet, då utformningen av bolagsstyrningssystemet är avgörande för hur ekonomisk makt och ansvar allokeras. Valberedningen är ett relativt nytt organ inom bolagsstyrning liksom den kod som infördes år 2005 och som föreskriver hur valberedningen ska utformas samt hur den ska arbeta. Koden ger även vissa direktiv angående styrelsesammansättning. Rent teoretiskt har valberedningen således en konkret uppgift och avgörande inflytande över vilka personer som ska styra svenskt näringsliv.

Som inledningsvis konstaterats har det ifrågasatts huruvida den nya utformningen av bolagsstyrningssystemet, med en valberedning utsedd av ägarna, uppfyller syftet att förbättra bolagsstyrningen. Givet att valberedningen arbetar för att kodens syften ska uppnås, borde det explicita direktivet om en jämn könsfördelning i styrelserna resultera i en ökande andel kvinnliga styrelseledamöter. Såväl valberedningen i sig, som förbindelsen mellan bolagens valberedning och styrelse, har enligt vår mening än så länge fått tämligen lite utrymme inom forskningen. Vi finner temat bolagsstyrning komplext, medan kodens utformning är generell. Mer kunskap på området är önskvärd för att kunna vidareutveckla koden, eller utforma andra åtgärder för förbättrad bolagsstyrning. Detta borde vara av intresse för såväl aktieägare som samhället i stort, vilka båda missgynnas om näringslivets fulla potential inte realiserar.

Syftet med denna uppsats är att kartlägga hur könsfördelningen i valberedning samt styrelse har utvecklats från år 2005 till år 2008 för ett urval av bolag omfattade av koden som trädde i kraft i juli 2005. Vi avser även för perioden kartlägga andelen nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter, då det är ett utfall av nomineringsprocessen och har en direkt effekt på styrelsesammansättningen. Vidare har vi för avsikt att analysera hur könsfördelningen har förändrats samt valberedningens roll utifrån ett institutionellt perspektiv, eftersom vi anser att omgivande faktorer är av avgörande betydelse för att kunna utläsa något ur den observerade utvecklingen.

Vi ämnar således ge svar på följande frågor: *Hur har könsfördelningen i valberedning respektive styrelse i börsbolag omfattade av koden utvecklats under perioden 2005 till 2008? Hur kan denna utveckling samt valberedningens roll tolkas utifrån ett institutionellt perspektiv?*

### 1.3 Avgränsningar och definitioner

Utgångspunkten i denna uppsats är att en jämn könsfördelning i styrelsen ska uppnås enligt koden. Vi avser dock inte dra några slutsatser kring huruvida en jämn könsfördelning i styrelsen påverkar bolag positivt eller negativt. Denna aspekt redogörs dock för i vårt teoretiska ramverk.

Koden som var aktuell under den undersökta perioden är den första versionen, som infördes den första juli 2005. Därefter har koden uppdaterats och en reviderad version trädde i kraft den första juli 2008. I denna uppsats utgår vi från den första versionen av koden, och tar endast upp revideringen av koden i diskussionsavsnittet.

I det följande benämns valberedningen ofta som ”organ”. Det bör dock poängteras att valberedningen inte är ett bolagsorgan i officiell mening, det vill säga den regleras inte i aktiebolagslagen (ABL) (Björkmo, 2008).

Med valberednings- och styrelsesammansättning avses genomgående sammansättning med avseende på kön, om inte annat anges. Vissa ledamöter i valberedning och styrelse kan inneha flera poster. Vi har ändå valt att i det följande använda begreppen ”styrelse- samt valberedningsledamot” synonymt med ”valberednings- och styrelsepost”, om inte annat anges. Då vi talar om andelen kvinnliga styrelseledamöter är den egentliga innebörden således ”andelen styrelseposter innehavda av kvinnliga ledamöter”.

Vi har valt att studera nyutnämnda styrelseledamöter, men inte nyutnämnda valberedningsledamöter. När det talas om nyutnämningar menas således enbart nyutnämnda styrelseledamöter.

I denna uppsats avses med institutionell ägare uteslutande fond- och försäkringsbolag. Dessa ägare har det gemensamt att de förvaltar ägande i ett spritt antal aktiebolag (Europeiska Kommissionen, 2006).

### 1.4 Disposition

Efter denna inledande del följer en beskrivning av bakgrunden där vi presenterar koden samt valberedningen och dess funktion enligt koden. Efter detta presenterar vi det teoretiska ramverk vi har valt att utgå ifrån. Därefter kommer en metoddel, i vilken vi redogör för vår undersökningsansats. Därpå följer en genomgång av det empiriska materialet som vår studie har resulterat i, varefter vi analyserar empirin utifrån det teoretiska ramverket. Vi sammanfattar sedan våra resultat och redogör för vilka slutsatser som kan dras från vår studie. Avslutningsvis kommer ett diskussionsavsnitt där vi även tar upp förslag på framtida forskning.

## 2. Bolagsstyrning i Sverige

### 2.1 Svensk kod för bolagsstyrning

De juridiska ramarna för svensk bolagsstyrning framgår av ABL. Lagen stadgar bland annat vilka organ som ska finnas i ett bolag, vilka som är respektive organs uppgifter samt vilket ansvar de personer som ingår bolagets organ har. Utöver aktiebolagslagen har det funnits diverse regelverk och policys i syfte att reglera svensk bolagsstyrning. I juli 2005 infördes Svensk kod för bolagsstyrning, då det ansågs finnas ett behov av en mer heltäckande sammanställning av vad som är god svensk sed för bolagsstyrning samt i vissa fall ett behov av höjd ambitionsnivå i rådande praxis. (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2004)

Svensk kod för bolagsstyrning har till huvudsyfte att underlätta en positiv utveckling av bolagsstyrning i de svenska börsbolagen och på så sätt skapa ett ökat förtroende för dessa bolag. Kodens regler är inte tvingande, utan grundar sig i principen ”följ eller förklara”. Detta innebär att bolagen kan frånga vissa punkter i koden, givet att avvikelserna förklaras och motiveras. (Svernlöv, 2008)

I kodens andra kapitel behandlas tillsättning av styrelse och revisor. I kodens tredje kapitel behandlas styrelse, dess uppgifter, storlek, sammansättning, arbetsformer etcetera. Närmare bestämmelser rörande styrelsens storlek och sammansättning finns i avsnitt 3.2. Punkt 3.2.1 stadgar att ”styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskede och förhållande i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund i övrigt. En jämn könsfördelning i styrelsen skall eftersträvas”. (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2004, s. 15) Av betänkandet till koden framgår att ett av målen med bestämmelserna kring styrelsens sammansättning är att underlätta för valberedningen att åstadkomma fortlöpande förnyelse av styrelsen. (SOU 2004:130)

### 2.2 Valberedningens uppdrag enligt koden

Under 1990-talet, innan koden infördes, började nomineringskommittéer växa fram i svenska börsbolag på grund av det ökade institutionella ägandet. Syftet var att förbättra styrelserekryteringen, då den förändrade ägarbilden gjorde det besvärligt för ägare i bolag med spritt ägande att utan någon form av valberedning få fram genomarbetade förslag till styrelseförändringar. (Björkmo, 2008)

Trots att valberedningen inte är ett organ i officiell mening, finns det i och med införandet av koden explicita riktlinjer för hur valberedningen ska arbeta. Den ska bestå av minst tre personer och utses av ägarna vid årsstämman, med uppdrag att förbereda nästkommande val av styrelse, revisorer och beslut om dessas arvoden. Den svenska modellen, med en valberedning utsedd av ägarna, är i ett internationellt perspektiv troligtvis unik, vilket torde bero på det svenska ägandets historia. I många andra länder, både anglosaxiska och kontinentaleuropeiska, är valberedningen ett utskott av styrelsen, vilket i princip innebär att sittande styrelse utser ny styrelse. (Björkmo, 2008)

Enligt koden ska valberedningen ta tillvara samtliga aktieägares intresse. Ledamöterna i valberedningen förväntas således lämna förslag som ger en så bra lösning som möjligt för ägarna och bolaget. Valberedningarnas förmåga och möjlighet att i praktiken föreslå lämpliga styrelser kommer att ha en inverkan på företagets utveckling. Det finns dock olika åsikter huruvida valberedningarna kommer att fylla sitt syfte att förbättra styrelserekryteringen. Den kritik och

oro som framförts angående valberedningssystemet, exempelvis att valberedningarna kan bli nya maktorgan för vissa ägare, är enligt Björkmo (2008) obefogad givet att ägarna tar tillsättandet av valberedningar på allvar.

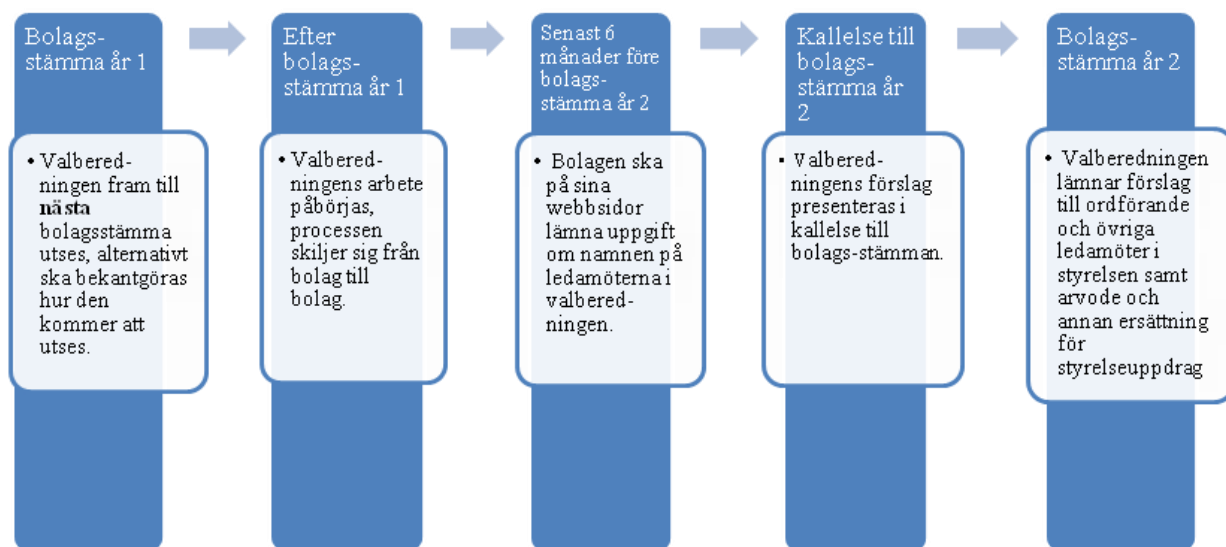
### 2.3 Nomineringsprocessen enligt koden

Senast sex månader före bolagsstämman ska bolaget på sin webbsida lämna information om namnen på ledamöterna i valberedningen. Om en ledamot representerar en viss ägare ska ägarens namn anges. Valberedningen ska arbeta enligt en strukturerad och transparent process och ska vid bolagsstämman redogöra för hur valberedningsarbetet har bedrivits. (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2004)

Valberedningen ska som underlag för sina förslag till styrelseledamöter bedöma i vilken mån den sittande styrelsen uppfyller de krav som följer av bolagets läge och framtida riktning. Därefter ska valberedningen fastställa kravprofiler för de nya ledamöter som eventuellt behöver rekryteras och sedan söka kandidater genom en systematisk procedur. (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2004) Valberedningen bör enligt Björkmo (2008) tidigt ta upp frågan om kvinnliga styrelseledamöter, bland annat för att särskilda urvalskriterier måste ställas i sökprocessen, samt arbeta med en långsiktig plan så att önskad styrelsesammansättning uppnås.

I kallelsen till bolagsstämman samt på bolagets hemsida ska valberedningens förslag till styrelseledamöter presenteras, vilket enligt ABL ska ske mellan fyra och sex veckor före bolagsstämman. Vid bolagsstämman presenterar valberedningen sitt förslag till ordförande och övriga styrelseledamöter samt arvoden och annan ersättning för styrelseuppdrag. Valberedningens förslag ska även motiveras och särskild motivering ska lämnas om inga förslag för förnyelse av styrelsen föreligger. Det är sedan upp till bolagsstämman att avgöra huruvida valberedningens förslag ska följas eller ej. (Björkmo, 2008) Nomineringsprocessen sammanfattas i Figur 1 nedan.

Figur 1 Nomineringsprocessen



### 3. Teoretiskt ramverk och tidigare forskning

#### 3.1 Teoretiskt ramverk

För att studera utvecklingen av valberednings- och styrelsesammansättning med avseende på kön samt fenomenet valberedning, finner vi institutionell isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983) och särkoppling (Brunsson, 1990) vara användbara begrepp. De bakomliggande idéerna och innebörden av dessa koncept presenteras kortfattat nedan.

##### 3.1.1 Institutionell isomorfism i organisatoriska fält

DiMaggio och Powell (1983) söker förklara homogenitet bland företag. De tar sin utgångspunkt i Max Webers tanke om att byråkratisering är en oåterkallelig process, som på grund av konkurrens mellan kapitalistiska företag spridits för att uppnå effektivitet. Författarna anser att byråkratiseringen av företag och stater har uppnåtts, men att företagen fortfarande blir allt mer homogena. De menar att strukturella förändringar i organisationer inte längre drivs av konkurrens eller effektivitetsbehov, utan snarare är resultat av processer som gör organisationer mer lika utan att nödvändigtvis göra dem mer effektiva. När innovationer sprids nås en tröskel när anpassning ger legitimitet snarare än förbättrar prestationen.

Byråkratisering och andra former av homogenisering uppstår enligt DiMaggio och Powell (1983) ur strukturalisering av organisatoriska fält. De menar att organisatoriska fält bara existerar i den utsträckning de är institutionellt definierade. Ett fält struktureras genom en ökad interaktion mellan bolagen inom fältet, framväxten av väldefinierade interorganisatoriska strukturer, ökat informationsutbud inom fältet att ta hänsyn till samt en ömsesidig medvetenhet om att bolagen inom fältet konkurrerar med varandra. När nya fält uppstår är organisationerna diversifierade, men när fälten etableras ökar homogeniteten eftersom fälten möter samma krav från omgivningen. De kallar homogeniseringsprocessen isomorfism och menar att det finns två typer av isomorfism: konkurrensmässig och institutionell. Institutionell isomorfism förklarar homogeniseringen genom att ta hänsyn till att organisationer konkurrerar om legitimitet och social passform. Författarna pekar på tre typer av drivkrafter för institutionell isomorfism:

*Tvingande isomorfism* – organisationer påverkas av auktoritära centrum, till exempel staten. Politiska influenser gör organisationerna mer lika genom lagstiftning, vilket utgör ett tvingande formellt tryck. Det finns även tvingande informellt tryck, till exempel från andra organisationer som organisationen i fråga är beroende av eller av kulturella förväntningar i samhället. Tvingande isomorfism kan upplevas som tvång, övertalning eller inbjudan.

*Mimetiska processer* – företag härmar framgångsrika organisationer inom sitt fält som en del i sin strävan att reducera osäkerhet. Osäkerhet kan exempelvis ligga i komplexa teknologier, motstridiga mål eller en osäker omgivning. Genom att söka efterlikna andra organisationer, anser sig organisationen i fråga själv ha större chans att bli framgångsrik och legitim. Kompetent arbetskraft eller bred kundbas uppmuntrar mimetisk isomorfism.

*Normativt tryck* – samhället möter en allt större professionalisering då antalet specialister i organisationerna växer. Specialisterna har ungefär samma utbildning på liknande universitet och tar med sig erfarenheter därifrån. De är ofta även del i professionella nätverk som sprider information om nya tekniker, tillvägagångssätt och dylikt. Dessa specialister får allt större inflytande över hur organisationen ser ut och hur den sköts, vilket bidrar till att organisationer inom ett visst fält alltmer liknar varandra.



### 3.1.2 Formell kontra informell organisation och handling

En viktig fråga för Brunsson (1990) är varför vissa organisationer har lättare att växa och få stöd i omgivningen än andra. Han menar att moderna samhällen kännetecknas av att betydelsen av formella organisationer är stor. Den traditionella förklaringen till det är att formella organisationer har kunnat växa för att de agerat rationellt och följt entydiga normer i syfte att bli så effektiva som möjligt. Forskning visar dock att många organisationer uppträder tvärtemot sina egna normer och ideal. Många av dagens organisationer presenteras som rationella självständiga individer, eller väl sammanhållna konsistenta enheter med entydiga mål styrda uppifrån av ledningen. Anledningen är att det är viktigt vilka åsikter en organisation uttrycker, en organisation som inte lever upp till vissa principer kan vinna fördelar av att säga att de i alla fall strävar efter att göra det. Det är således vanligt att presentera organisationer på ett sätt som inte överensstämmer med hur de fungerar eller ens skulle kunna fungera. Att upprätthålla skillnaden mellan formell och informell organisation, att producera ritualer samt att visa upp olika ideologier för yttre och inre bruk är olika former av vad Brunsson (1990) kallar hyckleri. Han anser att hyckleri är ett viktigt drag hos nutida organisationer som underlättar överlevnad och tillväxt.

Företag värderas således enligt Brunsson (1990) inte bara utifrån sina produkter, utan det finns också starka normer för hur organisationer ska se ut och bete sig. Företagen måste visa att de omfattar och förverkligar dessa allmänna samhälleliga värderingar. Brunsson (1990) menar att normerna ofta motiveras med att de bidrar till högre effektivitet, men det finns inget som pekar på att så alltid är fallet. Det är när institutionella normer inte gör företagets handlande mer effektivt, som det är troligt att organisationer skapar två uppsättningar av strukturer, processer och ideologier – en uppsättning för att samordna handling internt och en för att visa upp externt. För att inte stå i vägen för varandra måste de olika uppsättningarna frikopplas och isoleras från varandra. På liknande sätt är motstridande normer svåra att ge uttryck för samtidigt. Enligt Brunsson (1990) är ett sätt att hantera de motstridande kraven att avspegla dem i organisationen. Ett exempel är så kallad företagsdemokrati, då fackföreningsmedlemmar rekryteras till företagsstyrelser just med anledning av att de anses företräda andra intressen än de övriga styrelsemedlemmarna. Vidare anser författaren att det är lättare att avspegla motstridande normer i prat och beslut än i handling: organisationer kan hantera inkonsistenta normer genom att systematiskt skapa inkonsistenser mellan prat, beslut och handling. Organisationerna kan alltså prata i enlighet med en grupp normer, besluta i enlighet med en annan och handla enligt en tredje. Ofta verkar goda avsikter och mål uppskattas av grupper med motstridande värderingar minst lika mycket som ”rätt” handlingar.

## 3.2 Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras inledningsvis tidigare forskning kring mångfald och könsfördelning i bolagsstyrelser. Därefter redogör vi för två studier angående valberedningens föregångare nomineringskommittén, och den dåvarande rekryteringen av koncernstyrelser. Slutligen behandlar vi en utredning som utifrån rekryteringsprocessen förklarar återskapandet av homogena maktgrupper i bolagsstyrelserna.

### 3.2.1 Forskning kring styrelsesammansättning

Under 1990-talet ökade antalet kvinnor i de amerikanska bolagsstyrelserna kraftigt. Farrell och Hersch (2005) tar detta som utgångspunkt i sin studie och undersöker i vilken utsträckning kön påverkar selektionen av nya ledamöter till bolagsstyrelser. Författarna visar att sannolikheten att

en kvinna väljs in en styrelse för ett givet år påverkas negativt av antalet kvinnor som redan sitter i styrelsen i fråga. När en kvinnlig ledamot lämnar en styrelse ökar sannolikheten avsevärt att hon ersätts av en kvinna. Därmed konstaterar författarna att tillsättandet av nya styrelseledamöter inte är könsneutralt. Farrell och Hersch (2005) söker vidare ta reda på om det finns någon koppling mellan kvinnliga styrelseledamöter och företagets prestation. De visar att kvinnor tenderar att sitta i styrelser i bolag som är högpresterande, men författarna kan inte påvisa att mer jämställda styrelser leder till att bolaget uppvisar bättre resultat. Det faktum att en kvinna väljs in i styrelsen varken ökar eller minskar bolagets värde. De menar att det snarare är interna preferenser och extern påtryckning som bidrar till diversifierade styrelser och att bolagens agerande därmed är en sorts symbolism: kvinnor väljs in i styrelser när styrelsen har lång andel eller inga kvinnor i styrelsen som ett sätt att hantera kringliggande krav på mångfald.

Erhardt et al. (2003) studerar sambandet mellan 127 stora amerikanska bolags styrelsesammansättning och deras finansiella resultat under perioden 1993 till 1998. Författarna tar sin teoretiska utgångspunkt i forskning kring sambandet mellan grupperns mångfald och prestation, närmare bestämt hypotesen att heterogenitet gynnar kreativitet men hämmar effektivitet. Styrelsens sammansättning definieras här utifrån variablerna kön och etnicitet, och företagets prestation utifrån nyckeltalen "return on investments" samt "return on assets". Författarna drar av sin studie slutsatsen att en högre grad av etnisk mångfald samt andel kvinnor i styrelserna leder till bättre finansiella resultat, vilket alltså inte Farrell och Hersch (2005) kunde konstatera i sin studie. Dock poängteras att orsakssambandet i studien av Erhardt et al. (2003) ska tolkas i ljuset av vissa begränsningar, till exempel att studien endast fokuserar på mycket stora bolag. Precis som Erhardt et al. (2003) konstaterar Carter et al. (2003) att det finns ett positivt samband mellan andelen kvinnor samt etniska minoriteter i styrelsen och bolagets prestation, dock studeras här endast år 1997 men däremot ett större antal bolag, 638 stycken. Till skillnad från dessa två studier kommer Van der Walt et al. (2006) i en studie av Nya Zeeländska bolag under perioden 1997 till 2001, fram till att det finns ett negativt samband mellan andelen kvinnor och minoriteter i styrelsen och företagets resultat.

### 3.2.2 Rekrytering av koncernstyrelser

Genom en intervjustudie har Sjöstrand och Petrelius (2002) undersökt hur rekrytering av styrelseledamöter går till i stora svenska börsbolag. Bakgrunden till studien var det faktum att så få kvinnor finns företrädna i de stora koncernernas styrelser.<sup>1</sup> En bakomliggande tanke med studien var att det relativt nya fenomenet, en mer formell rekryteringsprocess genom så kallade nomineringskommittéer, eventuellt skulle kunna medföra en jämnare styrelsesammansättning med avseende på kön. Av studien framgår att en anledning till att ha personvalda kommittéer är att vanliga aktieägare skall ha möjlighet att vända sig till någon med förslag och synpunkter. Intervjupersonerna (styrelseordförande, ledamöter i nomineringskommittéer, ägarrepresentanter, verkställande direktörer, styrelseledamöter och rekryteringskonsulter) efterlyser initiativ som utökar möjligheten att hitta nya lämpliga styrelsekandidater som kan bredda styrelserna.

Sjöstrand och Petrelius (2002) drar av studien slutsatsen att nomineringskommittéer kan bidra på ett positivt sätt vad gäller transparens, legitimitet och arbetsro åt styrelse. Däremot tycks ingen större förändring ha skett avseende rekryteringsutfallen i jämförelse med mindre formella förfaranden. Orsakerna till detta kan enligt författarna vara flera, bland annat att fenomenet med

---

<sup>1</sup> Intervjustudien var ett samarbete mellan SNS (Studieförbundet Näringsliv och Samhälle) projekt för fler kvinnor på ledande poster inom näringslivet och EFI (Ekonomiska forskningsinstitutet).

nomineringskommittéer är så pass nytt, att de personer och nätverk som är del i nomineringsförfarandet inte skiljer sig så mycket från tidigare eller att sättet att rekrytera styrelsemedlemmar inte påverkas så starkt av formella system.

Sjöstrand och Petrelius (2002) kunde således inte konstatera någon nämnvärd förändring i rekryteringsutfallen till följd av nomineringskommittéerna. Det faktum att andelen kvinnliga styrelseledamöter år 2003 nästan fördubblades föranledde en uppföljningsstudie av Petrelius (2003). Även i denna studie fokuseras på aktörerna i nomineringsprocesserna och nomineringsförfarandet i sig. Petrelius (2003) drar slutsatsen att ökningen av andelen kvinnor i bolagsstyrelserna förklaras av att många nomineringsansvariga har lagt mer tid och resurser på att hitta lämpliga kandidater. Denna ökade aktivitet i nomineringsarbetet beror i sin tur på att frågan fick ökad uppmärksamhet genom media, forskningsresultat och hot om kvoteringslagstiftning. Det konstateras även att den mest avgörande faktorn i nomineringsförfarandet är nätverk, och under 2003 användes kvinnliga nätverk mer än tidigare i jakten på kandidater till styrelseposter. Detta visar enligt författaren på en viss förändring i sättet att arbeta med rekrytering av styrelse. Vad avser själva urvalskriterierna för styrelseledamöter och styrelsen som helhet pågår en successiv förskjutning mot en större betoning av branschkunskap samt en tydligare vilja att rekrytera till ett styrelseteam istället för att fokusera på den enskilda individen.

### 3.2.3 Homogena maktgrupper – Old Boys' Network

I en bilaga till SOU 2004:47 *Näringslivet och Förtroendet* söker Petrelius (2004) belysa grundläggande forskningsteorier för hur rekryteringsprocessen för företagsledning och styrelser går till och därmed påverkar urvalspopulation och rekryteringsbeslut. Petrelius (2004) utgångspunkt är att likheterna mellan de rekryterades erfarenheter och kompetenser är slående för företagsledare och styrelseledamöter i svenskt näringsliv. Detta trots att rekryteringsprocessen för näringslivets toppositioner ofta ses som en process där företagets unika krav matchas mot specifika personer, vilket rimligtvis borde leda till rekrytering av olika profiler. Att rekryteringsprocesserna ofta leder till homogena maktgrupper, så kallade Old Boys' Network (OBN), har kommit att kritiserats. Det betraktas som ett problem utifrån såväl krav på jämlikhet och lönsamhet, som den ökade risken för minskat förtroende då beslutsfattare saknar ett mångfaldsperspektiv.

För att belysa frågan om rekrytering och urval ställer Petrelius (2004) den psykometriska och den sociala ansatsen mot varandra. Den psykometriska ansatsen förutsätter att egenskaper hos personer och organisationer är stabila, går att mäta och rangordna, och på så sätt gör det möjligt att välja den bäst lämpade kandidaten. Detta är det dominerande synsättet inom tidigare forskning och bland praktiker. Då modellen betonar instrument och verktyg, och processen är formaliserad i ett antal steg, förväntas den ge ett rättvist och objektiva utfall. Enligt Petrelius (2004) ligger modellens egentliga värde inte i den praktiska tillämpningen, eftersom det finns forskare som pekar på stora avvikelser mellan den teoretiska modellen och den praktiska tillämpningen. Däremot kan den användas vid argumentering för och legitimering av rekryteringsbeslut.

Utifrån den sociala ansatsen ses rekryteringsprocessen snarare som en social process, som tillåter och bygger på att aktörerna har medvetna och omedvetna personliga preferenser. Denna ansats har vuxit fram genom ifrågasättande av att männen inom OBN med den psykometriska ansatsen som utgångspunkt, har rekryterats till styrelseuppdragen på grund av att de har de bästa

kvalifikationerna för att fylla organisationernas behov. Trots att även den sociala ansatsen betraktar urvalskriterier och utvärderingsresultat som avgörande för rekryteringsprocessen, lägger den också vikt vid faktorer som relationen mellan kandidaten och organisationen, samt faktorer som kön, ålder, bakgrund, social status, utseende och stil. Dessa faktorer anses irrelevanta i den psykometriska ansatsen, men är med utgångspunkt i den sociala ansatsen avgörande för att OBN vidmakthålls.

Petrelus (2004) tar upp sex områden för hur dessa faktorer påverkar rekryteringsprocess och urvalsbeslut, vilka enligt oss kan grupperas om under två övergripande teman, urvalskriterier respektive nätverk:

- Vad gäller urvalskriterier är en grundförutsättning vid rekrytering att kandidaten uppfyller vissa formella lämplighetskriterier. Däremot menar rekryterare att det är svårt att i förväg definiera vad som eftersöks, men de vet vad de vill ha när de ser det. Detta talar för att de informella godtagbarhetskriterierna, för-givet-taganden kring personens potential att fylla organisationens behov, spelar roll vid rekryteringen. Kandidatens sociala kompetens blir avgörande då rekrytering kräver goda relationer mellan kandidaten och organisationen. Att kandidaten på så vis måste passa in både socialt och kompetensmässigt för att väljas in i en grupp kallas kooptation. Det innebär att de personer som inte stämmer överens med rådande konstruktion av ledarskap inte blir påtänkta i rekryteringsprocessen till styrelseuppdrag. Därmed skapas och återskapas elitgrupper i vilka medlemmarna har fler gemensamma drag än de som krävs formellt. Ett formellt kriterium som ofta uppställs vid rekrytering av styrelseledamöter är VD-erfarenhet. Enligt den sociala ansatsen tar rekryterare för givet att personer med VD-erfarenhet är lämpliga styrelseledamöter, medan rekryterare enligt den psykometriska ansatsen anser VD-erfarenhet vara den viktigaste erfarenheten objektivt sett.
- Vid rekrytering ses det ofta som säkrare att utgå från nyckelpersoners nätverk än att förlita sig på formella utvärderingssystem. Sociala meriter kan således fungera som substitut för kompetens. Att en liten krets rekryterares personliga nätverk är viktiga för att hitta kandidater ger stor inverkan på utfallet. Rekryterarnas erfarenheter, kompetenser och preferenser gör att de ser samma signaler hos kandidaterna och tolkar dem på samma sätt. OBN återskapas även på grund av homosocialitet, vilket innebär att rekryteringsansvariga män identifierar sig med och orienterar sig mot andra män, eftersom män dominerar maktpositioner i samhället och organisationer. Vidare upplevs entledigande av ledamöter svårt på grund av de sammanflätade personliga nätverken, som dels gör avsättandet förödmjukande och dels ger följdverkningar i flera andra företag och sammanhang. Då maktförhållanden mellan intressenter inom bolaget och bolagsstämman prövas och markeras i rekryteringssammanhang finns risk att bolagets intressen inte hamnar i första hand.

## 4. Metod

### 4.1 Vetenskaplig ansats

Enligt Morgan och Smircich (1980) är all socialvetenskaplig forskning betingad av forskarnas världssyn och grundantaganden om människans natur. De menar därmed att en studies utförande ska följa av forskarens placering på en kontinuerlig skala från *objektivt observerande*, där den sociala verkligheten ses som en konkret struktur, till *subjektivt tolkande*, där verkligheten ses som en projektion av mänsklig fantasi. Det innebär att kvantitativa tillvägagångssätt ska kompletteras med kvalitativa inslag, givet att forskarens utgångspunkt är att den sociala verkligheten är en process snarare än en struktur. Om verkligheten antas vara en process, ses människan inte enbart som mottagare, mekaniskt svarande på stimuli i den sociala världen, utan även som anpassare, bidragande till social förändring. Vi menar att ovan förda resonemang om människans natur är analogt tillämpbart på organisationers natur. Vi placerar i det här avseendet organisationer som ett mellanting mellan anpassare och mottagare, då vi tror att organisationer på kort sikt svarar på omgivningens villkor, men på lång sikt är med och formar omgivningen.

Objektivt observerande forskare separerar för mätbarhetens skull element från sin kontext och studerar bestämda orsakssamband elementen emellan, medan subjektivt tolkande forskare studerar element i förhållande till sin kontext (Morgan & Smircich, 1980). Vår utgångspunkt för den här uppsatsen är att den sociala verkligheten är en framväxande process, där gradvis förändring pågår. Vi anser att det finns vissa kausala samband mellan kodens utformning och könsfördelningen i bolagsstyrelserna samt valberedningarna, men att dessa är svåra att fastställa. Vi har således valt att studera och analysera historisk data, med kvalitativa, tolkande inslag, då vi anser att förändringen över tid bör studeras i förhållande till sin kontext. Följaktligen lägger vi stor vikt vid bakgrund och tidigare forskning. Under arbetets gång har vi genomgående växlat mellan empiri och teori, det vill säga använt oss av ett abduktivt tillvägagångssätt.

Framhävas bör att den tidigare forskning vi har tagit del av i många fall har som utgångspunkt att det är problematiskt att det finns få kvinnor inom näringslivets toppositioner, och att detta bör åtgärdas. Vår tolkning är att den uppfattningen även ligger bakom punkt 3.2.1 i koden, och vi vill understryka att varken den tidigare forskningen eller koden därför kan anses vara värdefria. Den här uppsatsen syftar till att, givet det grundantagandet, studera utvecklingen av könsfördelning samt valberedningens roll. Att ytterligare problematisera kring att forskning och koden kan anses värdeladdade, ligger utanför ramarna för den här uppsatsen. Vår studie och de slutsatser vi drar, ska betraktas med ovan beskrivna vetenskapliga ansats i beaktande. Studien innefattar subjektiva inslag då vi gör en egen tolkning av de empiriska observationerna utifrån tidigare forskning och vårt teoretiska ramverk. En annan tolkning av samma empiriska material kan leda till andra slutsatser och därmed är studiens generaliserbarhet begränsad. Vi anser dock att studien fyller en vidare funktion, så tillvida att teorierna visar sig applicerbara på empirin. Deras giltighet visar att den institutionella aspekten kan vara av viss relevans vid utformning av samhällsförändrande åtgärder, exempelvis åtgärder för förbättrad bolagsstyrning.

### 4.2 Val av tidsperiod och bolag

Vi vill i denna uppsats studera utvecklingen av könsfördelning i valberedning, styrelse och bland nyutnämnda styrelseledamöter år 2005 till 2008, för bolag som under hela perioden omfattades av koden. Undersökningen utgår från år 2005, då det tidigare inte har funnits föreskrivna krav om en valberedning. Då valberedningen enligt koden ska utses senast sex månader före

bolagsstämman, är det viktigt att beakta att det vi benämner ”valberedning 2005” är den valberedning som nominerar kandidater till styrelsen *inför* bolagsstämman 2006 och så vidare. Styrelsen 2006 är alltså föreslagen av valberedningen 2005. Datamaterialet består således av bolagens valberedningar åren 2005, 2006 och 2007 samt styrelser åren 2006, 2007 och 2008. En sammanställning av de bolag som ingår i urvalet samt grunddata finns att tillgå i Appendix 1.

Vad gäller urvalet av bolag har vi utgått från de 100 största börsbolagen enligt SIS Ägarservice årsrapport 2005 (Fristedt & Sundqvist, 2005). Då koden i första skedet skulle tillämpas av bolag med ett börsvärde över 3 miljarder SEK (Svernlöv, 2008), har vi valt ut de 68 bolag som uppfyllde det kriteriet under tidsperioden, även här utifrån SIS årsrapporter (Fristedt & Sundqvist, 2006 samt Fristedt & Sundqvist, 2007). Fyra av bolagen har exkluderats ur urvalet på grund av att de inte har någon formell valberedning. Ytterligare fyra av bolagen har exkluderats då de har avnoterats från börser. Vårt urval består därmed av 60 bolag som studeras över tre år.

### 4.3 Insamling och sammanställning av data

Styrelseledamöternas namn har hämtats ur en databas skapad av SIS Ägarservice (SIS Ägarservice Databas, 2009). Information om valberedningsledamöterna finns oss veterligen inte i någon databas, varför vi i huvudsak har hämtat den informationen ur respektive bolags årsredovisning eller annan information på bolagets hemsida. Vi har även inhämtat information ur pressreleaser, som vi har hittat via databasen Affärsdata (Affärsdata, 2009). För varje ledamot i valberedning och styrelse har vi noterat om de är en kvinna eller man. Vi har även noterat vilka styrelseledamöter som har nyutnämnts, samt där möjligt vilken ägare valberedningsledamöterna representerar. Enbart ordinarie styrelse- såväl som valberedningsledamöter har inkluderats i urvalet, vilket innebär att varken styrelsesuppleanter eller adjungerade valberedningsledamöter har inkluderats i undersökningen.

Då vi vill få ytterligare ett perspektiv på utvecklingen i urvalet, har vi kategoriserat bolagen i hela populationer per bransch. Vi anser att det är relevant för vår analys av empirin att definiera branscher, då det enligt oss kan utgöra en tolkning av vad DiMaggio och Powell (1983) kallar organisatoriska fält. Bolagen kan dock kategoriseras och därmed även analyseras på andra sätt, vilket kan leda till andra slutsatser. För vår branschindelning utgår vi från OMX branschindelning av bolagen (Nasdaq OMX Nordic, 2009). I huvudsak har vi översatt branschernas namn, men med den större justeringen att vi slog ihop ”consumer staples” och ”consumer discretionary” till en bransch: konsumentvaror. Då koden syftar till förbättrad bolagsstyrning, i vilken aktieägare är en viktig aktör, finner vi det rimligt att i detta fall göra indelningen av branscher utifrån ”ett ägarperspektiv” genom att utgå från OMX.

Empirin har sammanställts i diagram- och tabellform, för att göra den så överskådlig som möjligt. Presentationen av empirin syftar till att ge en ökad förståelse för utvecklingen av könsfördelningen i valberedningar, styrelser och bland nyutnämnda styrelseledamöter.

Parallellt med datainsamlingen har vi även tagit del av litteratur rörande koden och valberedning samt tidigare forskning. Vi har valt att bygga vårt teoretiska ramverk utifrån DiMaggio och Powells klassiska artikel ”The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields” (1983) samt Brunssons artikel ”Det organiserade hyckleriet” (1990), eftersom vi anser institutionell isomorfism och särkoppling vara relevanta begrepp att applicera på våra empiriska resultat.

## 5. Empiri

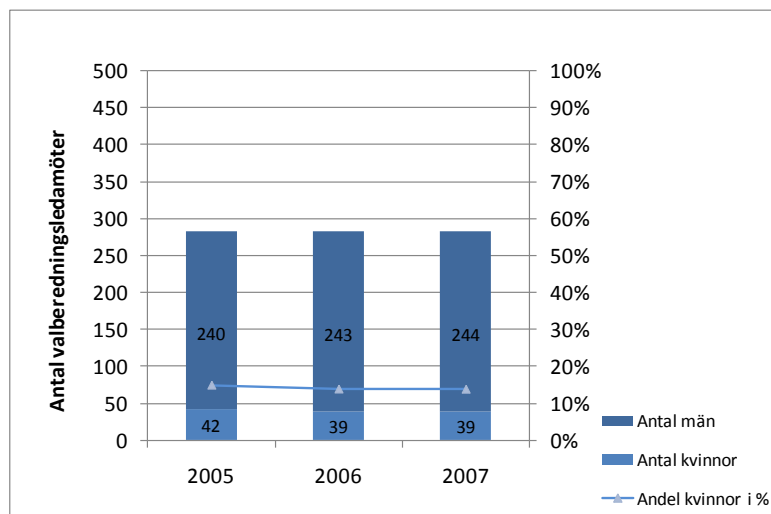
Nedan presenteras resultatet av vår empiriinsamling avseende könsfördelning i valberedningar och styrelser samt bland de nyutnämnda styrelseledamöterna under perioden. Först presenteras empirin årsvis, varefter vi bryter ner den per bransch årsvis, och slutligen visar vi förändringen i styrelse- och valberedningssammansättning på bolagsnivå i varje bransch årsvis.

### 5.1 Valberednings- och styrelsesammansättning samt nyutnämningar per år

I Figur 2 nedan kartläggs det *totala antal valberedningsledamöter* samt antal och andel kvinnliga ledamöter över tidsperioden. Det totala antalet valberedningsledamöter är oförändrat från år 2005 till år 2006 för att sedan öka marginellt från år 2006 till år 2007. *Antalet* kvinnliga ledamöter minskar något från år 2005 till år 2006, och förblir oförändrat mellan år 2006 och år 2007. *Andelen* kvinnliga valberedningsledamöter sjunker därmed något under perioden som helhet, från 14,9 % vid periodens början till 13,8 % vid periodens slut.

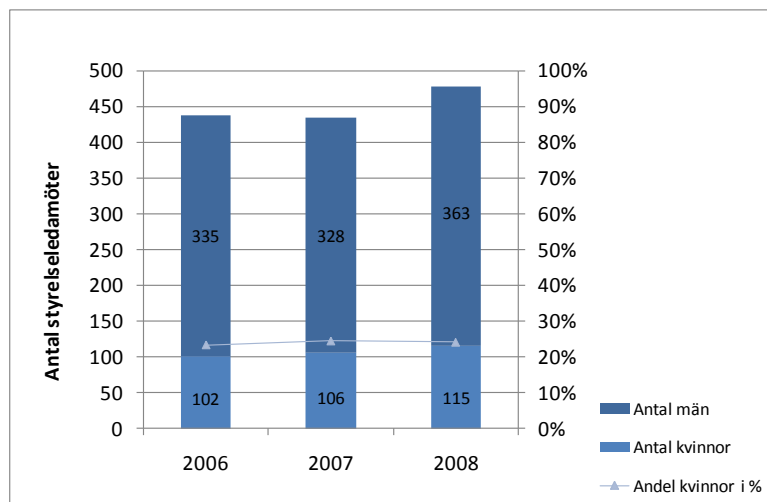
Antalet valberedningsposter innehavda av kvinnor under hela perioden är totalt 120 stycken, jämfört med männens 727 poster. De 120 kvinnliga posterna innehas av 25 olika kvinnor. Drygt hälften, 13 av de 25 kvinnliga valberedningsledamöterna, representerar vidare institutionella ägare alternativt svenska staten. Vidare innehar dessa 13 ledamöter totalt två tredjedelar, 80 av 120, av valberedningsposterna innehavda av kvinnor (se Appendix 2).

Figur 2 Valberedningssammansättning år 2005 till år 2007



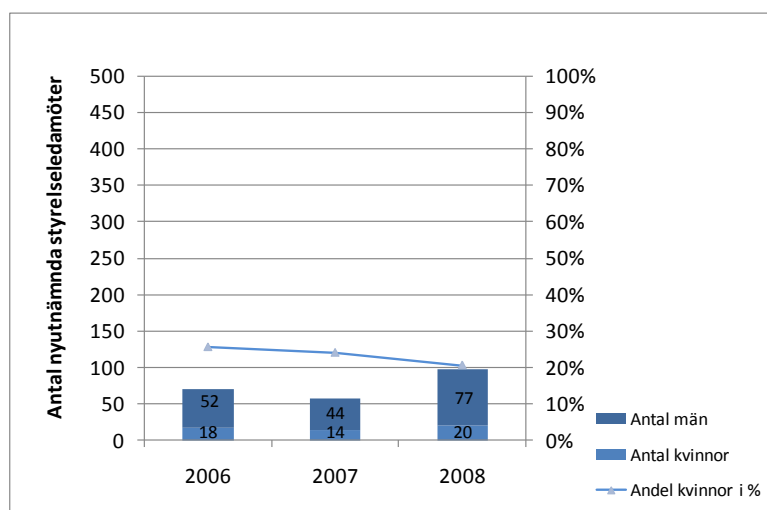
I Figur 3 nedan kan utläsas att det *totala antalet styrelseledamöter* minskar något från år 2006 till år 2007, för att sedan öka nämnvärt från år 2007 till år 2008. *Antalet kvinnliga styrelseledamöter* ökar också något från år 2006 till år 2007, och ytterligare från år 2007 till år 2008. *Andelen kvinnliga styrelseledamöter* varierar endast en knapp procentenhet, kring 24 %, under perioden.

Figur 3 Styrelsesammansättning år 2006 till år 2008



Som framgår av Figur 4 nedan är det *totala antalet nyutnämnda styrelseledamöter* lägst år 2007. År 2008 utnämns avsevärt fler ledamöter jämfört med de två föregående åren. *Antalet nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter* följer samma mönster. *Andelen nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter* minskar dock under hela tidsperioden, från 25,7 % vid periodens början till 20,6 % vid periodens slut. Således var var fjärde nyutnämnd styrelseledamot en kvinna år 2006, medan endast var femte nyutnämnd styrelseledamot var en kvinna år 2008.

Figur 4 Nyutnämnda styrelseledamöter år 2006 till år 2008





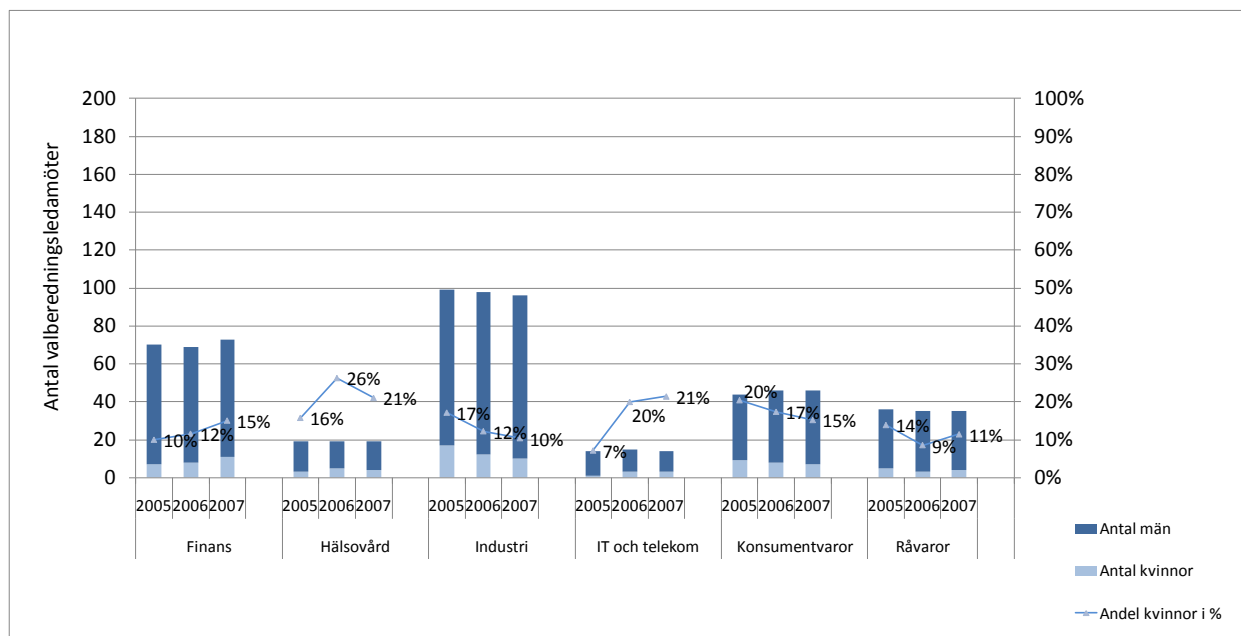
För att förtydliga hur Figur 3 och Figur 4 ovan förhåller sig till varandra, gäller för år 2006 att 70 stycken av de totalt 437 styrelseledamöterna i Figur 3 utgör nyutnämnda ledamöter. Utifrån dessa figurer går det även att härleda antalet styrelseledamöter som avgår mellan år 2006 och år 2007 samt mellan år 2007 och år 2008. Av Figur 3 och Figur 4 ovan, framgår att andelen kvinnliga styrelseledamöter ökar mellan år 2006 och år 2007, för att sedan minska marginellt mellan år 2007 och år 2008, trots att andelen nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter minskar under hela perioden. Andelen kvinnliga styrelseledamöter ökar mellan år 2006 och år 2007, men förklaras alltså inte av en ökande andel nyutnämnda kvinnliga ledamöter, då den andelen sjunker mellan år 2006 och år 2007. Förklaringen till den ökade andelen kvinnliga styrelseledamöter finner vi istället i att det år 2007 avgår fler manliga ledamöter än kvinnliga ledamöter i förhållande till den rådande fördelningen. Nettot blir en ökad andel kvinnliga styrelseledamöter.

## 5.2 Valberednings- och styrelsesammansättning samt nyutnämningar per år och bransch

För att se om det finns några skillnader mellan de olika branscherna avseende utvecklingen, kartläggs nedan i Figur 5, Figur 6 och Figur 7 könsfördelningen i valberedning, styrelse samt bland de nyutnämnda styrelseledamöterna per år och bransch. De branscher som sysselsätter flest styrelse- och valberedningsledamöter i vårt urval är industri, finans och konsumentvaror, vilket har en direkt koppling till antalet bolag som ingår i respektive bransch. Det är även inom dessa branscher som flest antal nyutnämningar sker. Det genomsnittliga antalet styrelseledamöter ligger inom ett intervall på 6,6 till 8,4 personer för samtliga branscher. Motsvarande intervall av genomsnittligt antal valberedningsledamöter är 4,4 till 5,0.

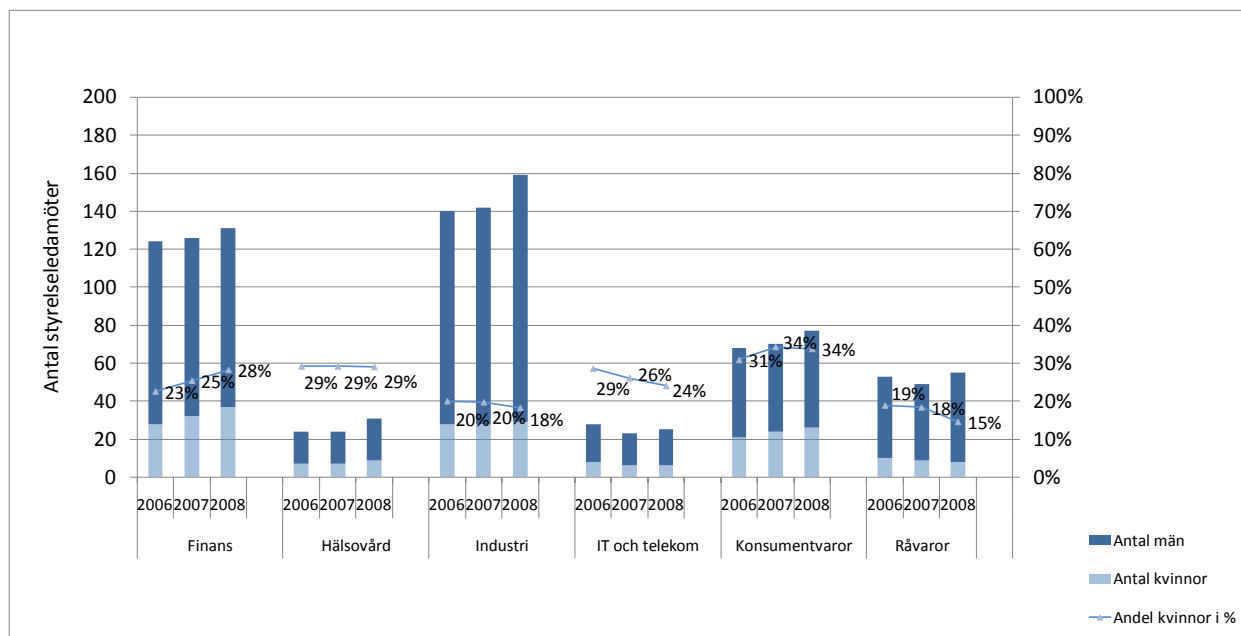
Som framgår av Figur 5 minskar det *totala antalet valberedningsledamöter* endast i två av branscherna, industri samt råvaror, ökar i finans och konsumentvaror samt är relativt oförändrat i hälsovård samt IT och telekom. *Antalet* kvinnliga valberedningsledamöter minskar i industri, konsumentvaror samt råvaror, medan det ökar i finans, hälsovård samt IT och telekom. En ökning under hela perioden av *andelen* kvinnliga valberedningsledamöter, förekommer endast i finans samt IT och telekom. I industri, konsumentvaror och råvaror minskar andelen kvinnliga valberedningsledamöter totalt sett under perioden. I hälsovårdsbranschen ökar andelen kvinnliga valberedningsledamöter det första året, för att sedan minska något andra året.

Figur 5 Valberedningssammansättning per bransch år 2005 till år 2007



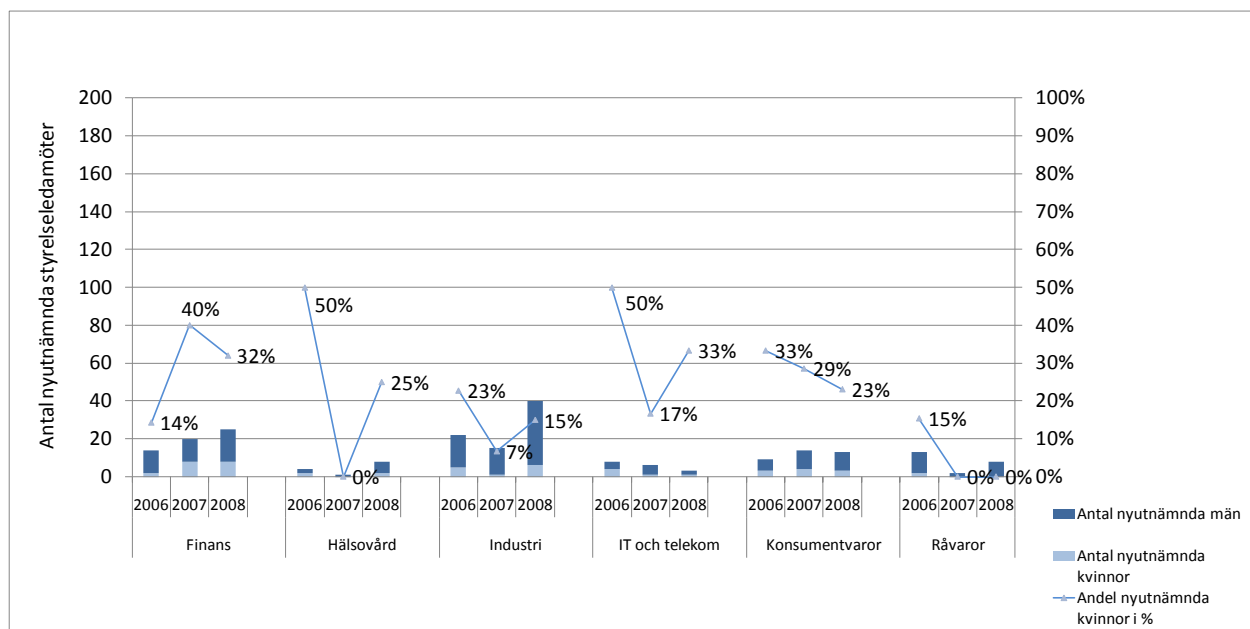
Figur 6 nedan visar att det *totala antalet styrelseledamöter* totalt sett endast minskar i två av branscherna, IT och telekom respektive råvaror. I finans, hälsovård, industri samt konsumentvaror ökar istället antalet styrelseledamöter under perioden. IT och telekom samt råvaror är de enda branscherna där *antalet* kvinnliga styrelseledamöter minskar, då antalet kvinnor ökar i samtliga andra branscher. Avseende *andelen* kvinnliga styrelseledamöter går att utläsa en ökning i finans och konsumentvaror, medan andelen minskar i industri, IT och telekom, samt råvaror och förblir oförändrad i hälsovård.

Figur 6 Styrelsesammansättning per bransch år 2006 till år 2008



I Figur 7 nedan ser vi att finans är den enda branschen där *totala antalet nyutnämningar* ökar varje år, medan IT och telekom är den enda branschen där totala antalet minskar varje år. Tre av branscherna, hälsovård, industri och råvaror, minskar antalet nyutnämningar från år 2006 till år 2007, medan antalet ökar från år 2007 till år 2008. Konsumentvaror visar en motsatt utveckling, antalet nyutnämningar ökar från år 2006 till år 2007, men minskar från år 2007 till år 2008. *Antalet* nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter följer i princip samma mönster som totala antalet nyutnämningar för branscherna hälsovård, industri och konsumentvaror, medan finans visserligen ökar från år 2006 till år 2007, men utser lika många nya kvinnliga styrelseledamöter år 2008 som år 2007. För råvaror samt IT och telekom ser vi en minskning av antalet nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter från år 2006 till år 2007, och samma antal utnämns även sista året. *Andelen* nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter i finans ökar från år 2006 till år 2007 för att sedan minska till år 2008, tvärt emot hälsovård, industri och IT och telekom. För råvaror minskar andelen nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter till 0 % från år 2006 till år 2007, och förblir sedan oförändrad. Andelen kvinnliga styrelseledamöter som nyutnämns i konsumentvaror minskar alla tre åren.

Figur 7 Nyutnämnda styrelseledamöter per bransch år 2006 till år 2008



### 5.3 Valberednings- och styrelsesammansättning per år, bransch och bolag

För att undersöka eventuella mönster inom respektive bransch visar vi i Figur 8 till och med Figur 13 utvecklingen av valberedningssammansättningen i förhållande till styrelsesammansättningen för varje bolag i respektive bransch. Varje figur består av dels en graf och dels en teckentabell. Graferna syftar till att visualisera utvecklingen för bolagen i varje bransch, där varje företag utgör en egen serie med en observation för vart och ett av de tre åren. För att åskådliggöra förändringen över treårsperioden dras en linje, som avslutas med en pil, mellan respektive bolags tre observationer avseende valberednings- och styrelsesammansättning. Teckentabellerna syftar till att förtydliga respektive bolags utveckling och gruppera bolag som uppvisar liknande mönster. Då vår undersökning omfattar tre år finns det två tillfällen som en förändring kan ske,

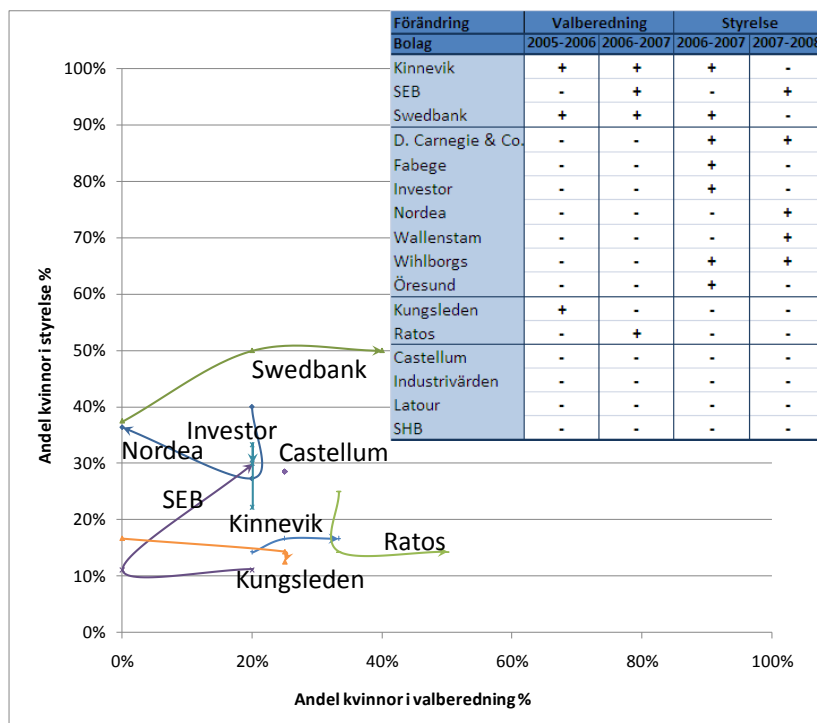
därav två kolumner var för förändring av valberednings- respektive styrelsesammansättning. Då en jämn könsfördelning ska eftersträvas enligt koden, har vi i teckentabellerna valt att definiera ”+” som en ökad andel kvinnliga ledamöter och ”-” som en minskad eller oförändrad andel kvinnliga ledamöter.

### Finans

Finans är den enda bransch där andelen kvinnliga ledamöter totalt sett ökar under hela perioden i såväl valberedning som styrelse, vilket framgår av avsnitt 5.2. Hälften av bolagen har ingen kvinnlig valberedningsledamot under den aktuella perioden (Carnegie, Fabege, Industrivärden, Latour, SHB, Wallenstam, Wihlborgs samt Öresund) och i syfte att öka överskådligheten har dessa bolag inte inkluderats i grafen i Figur 8 emedan de ingår i teckentabellen. Av Figur 8 nedan kan utläsas att andelen kvinnliga ledamöter ökar i både valberedning och styrelse åtminstone ett av tillfällena i tre av bolagen (Kinnevik, SEB och Swedbank). I två andra bolag (Carnegie och Wihlborgs) ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter samtliga år. I ytterligare fem bolag (Fabege, Investor, Nordea, Wallenstam och Öresund) ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter vid ett tillfälle, men inte andelen kvinnliga valberedningsledamöter. Två av bolagen (Kungsleden och Ratos) uppvisar ingen ökad andel kvinnliga styrelseledamöter, men däremot en ökad andel kvinnliga valberedningsledamöter vid ett tillfälle. De resterande fyra bolagen (Castellum, Industrivärden, Latour och SHB) ökar inte andelen kvinnliga ledamöter i varken valberedning eller styrelse under perioden.

Sammanfattningsvis ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter, i enlighet med kodens punkt 3.2.1, i tio av 16 bolag vid minst ett tillfälle under perioden. Tre av dessa bolag uppvisar även en ökad andel kvinnliga valberedningsledamöter vid åtminstone ett av tillfällena.

Figur 8 FINANS: Förändring könsfördelning i valberedning och styrelse under perioden

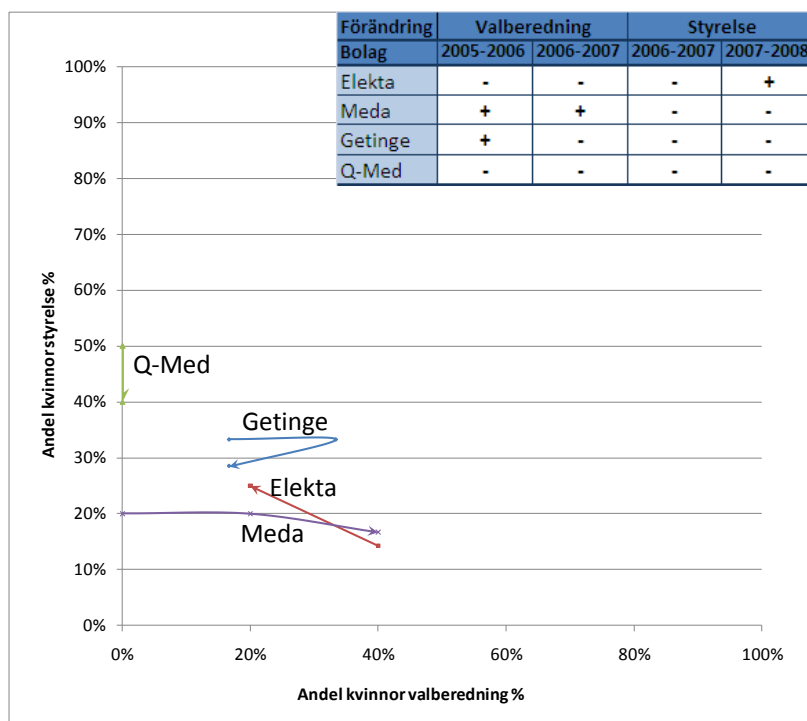


### Hälsovård

Som framgår av avsnitt 5.2, är hälsovård den enda bransch som uppvisar en oförändrad styrelsesammansättning med avseende på kön under hela perioden. Av Figur 9 nedan kan utläsas att andelen kvinnliga styrelseledamöter ökar i ett av bolagen (Elekta) vid ett tillfälle. Två andra bolag ökar andelen kvinnliga valberedningsledamöter, varav ett av dem (Meda) vid båda tillfällena och det andra (Getinge) vid endast ett av tillfällena. Endast ett bolag (Q-Med) visar inte någon ökning av andelen kvinnliga ledamöter i varken valberedningen eller styrelsen under perioden. Noteras kan även att det är det enda bolag som inte har någon kvinnlig valberedningsledamot under perioden.

Sammanfattningsvis ökar endast ett av fyra bolag andelen kvinnliga styrelseledamöter vid åtminstone ett av tillfällena. Två av bolagen ökar dock andelen kvinnliga valberedningsledamöter vid åtminstone ett tillfälle.

Figur 9 HÄLSOVÅRD: Förändring könsfördelning i valberedning och styrelse under perioden

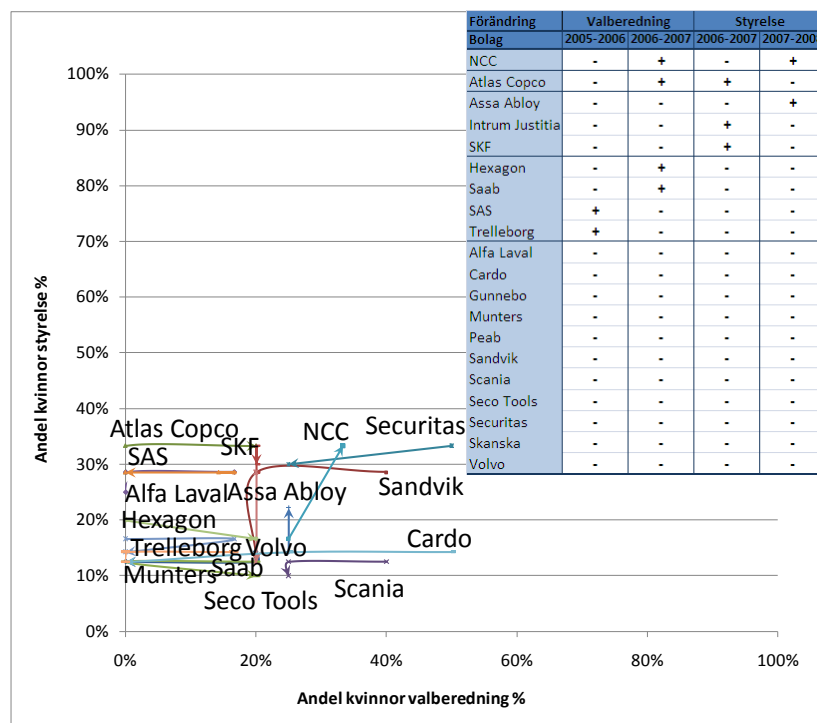


## Industri

Industribranschen är den enda bransch där andelen kvinnliga ledamöter totalt sett minskar under hela perioden i såväl valberedning som styrelse, vilket presenteras i avsnitt 5.2. Fyra av bolagen (Gunnebo, Intrum Justitia, Peab och Skanska) saknar kvinnliga ledamöter i valberedningen under tidsperioden och har därför uteslutits ur grafen i Figur 10 nedan. Som framgår av Figur 10 ökar endast ett av bolagen (NCC) andelen kvinnliga ledamöter i både valberedning och styrelse samtidigt. Ett annat bolag (Atlas Copco) ökar andelen kvinnliga ledamöter i valberedningen vid ett tillfälle och styrelsen vid det andra tillfället. Tre av bolagen (Assa Abloy, Intrum Justitia och SKF) ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter vid ett tillfälle, men ökar inte andelen kvinnliga valberedningsledamöter vid något av tillfällena. I fyra av bolagen (Hexagon, Saab, SAS och Trelleborg) ökar inte andelen kvinnliga styrelseledamöter under tidsperioden, men däremot ökar andelen kvinnliga valberedningsledamöter vid ett tillfälle. De resterande elva bolagen visar ingen ökad andel kvinnliga ledamöter i varken valberedning eller styrelse under hela tidsperioden.

Sammanfattningsvis ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter i fem av branschens 20 bolag vid minst ett tillfälle under perioden, i enlighet med punkt 3.2.1 i koden. Totalt sex av bolagen ökar andelen kvinnliga valberedningsledamöter vid ett av tillfällena. Endast ett av 20 bolag visar en ökad andel kvinnor i valberedning såväl som styrelse ett av åren. Värt att notera är att över hälften, elva av 20 bolag, har en minskad eller oförändrad andel kvinnor i valberedning såväl som styrelse under tidsperioden.

Figur 10 INDUSTRI: Förändring könsfördelning i valberedning och styrelse under perioden

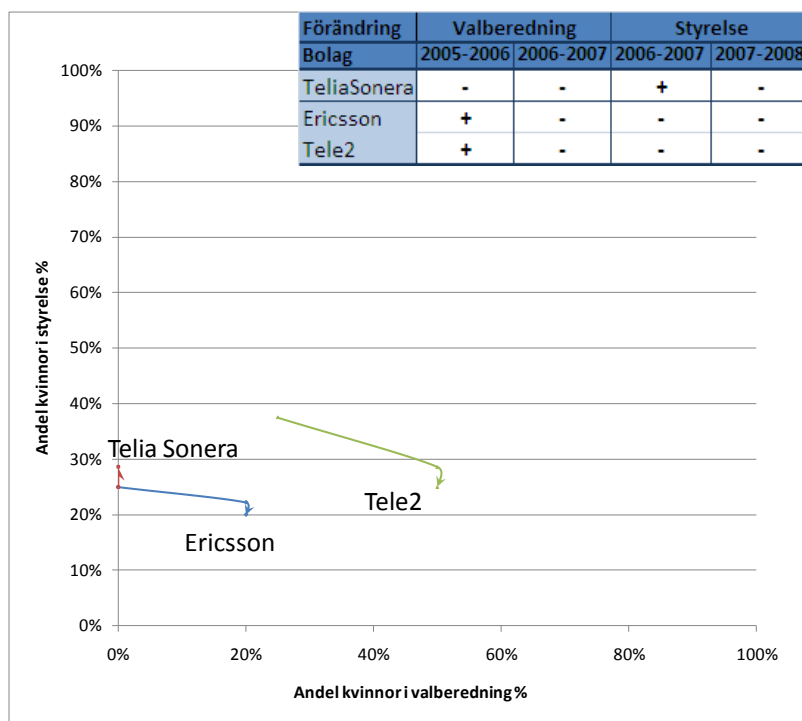


### IT och telekom

Av avsnitt 5.2 framgår att IT och telekom är den enda bransch där andelen kvinnliga valberedningsledamöter ökar under hela perioden, medan andelen kvinnliga styrelseledamöter minskar under hela perioden. Figur 11 nedan visar att inget av bolagen ökar sin andel kvinnliga ledamöter i både valberedning och styrelse samtidigt vid något tillfälle. Ett av bolagen (TeliaSonera) ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter vid ett tillfälle, men andelen kvinnliga valberedningsledamöter är 0 % under hela perioden. De resterande två bolagen (Ericsson och Tele2) ökar inte andelen kvinnliga styrelseledamöter under perioden, men ökar däremot andelen kvinnliga valberedningsledamöter vid ett tillfälle.

Sammanfattningsvis ökar endast ett av tre bolag andelen kvinnliga styrelseledamöter vid åtminstone ett tillfälle. De andra två bolagen ökar däremot andelen kvinnliga valberedningsledamöter vid ett tillfälle.

Figur 11 IT OCH TELEKOM: Förändring könsfördelning i valberedning och styrelse under perioden

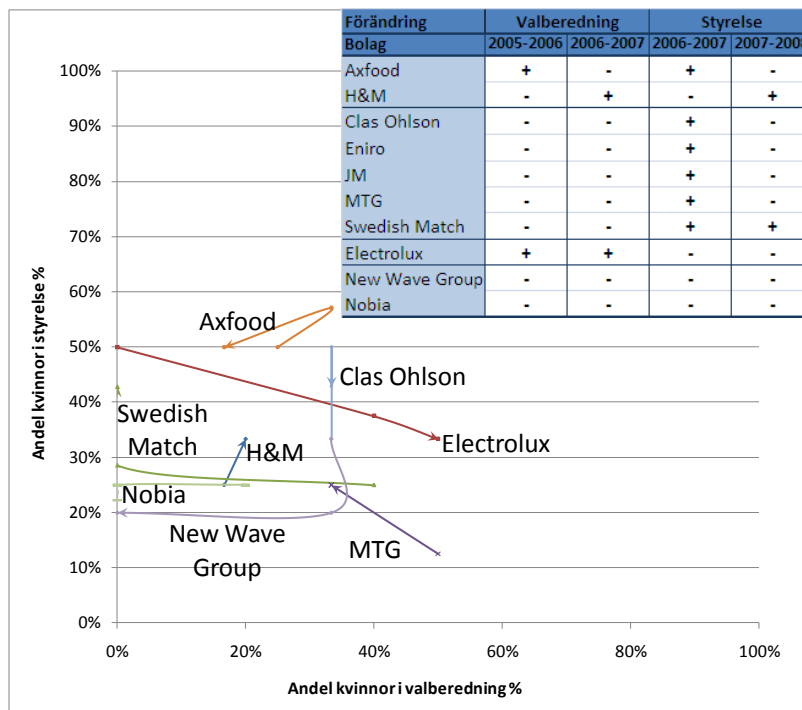


### Konsumentvaror

Det är endast i branschen konsumentvaror som andelen kvinnliga valberedningsledamöter minskar totalt sett under perioden, medan andelen kvinnliga styrelseledamöter ökar totalt sett under perioden som helhet. För att öka överskådligheten har de två bolag (Eniro och JM) som saknar kvinnliga valberedningsledamöter genomgående under perioden inte inkluderats i grafen i Figur 12. Av Figur 12 nedan framgår att endast två av bolagen (Axfood och H&M) ökar andelen kvinnliga ledamöter i både valberedning och styrelse åtminstone ett av åren. Ett av bolagen (Swedish Match) ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter vid båda tillfällena, men visar ingen ökning av andelen kvinnliga valberedningsledamöter. Fyra av bolagen (Clas Ohlson, Eniro, JM och MTG) ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter vid första tillfället, medan andelen kvinnliga valberedningsledamöter är minskad eller oförändrad under hela perioden. Ett av bolagen (Electrolux) ökar endast andelen kvinnliga valberedningsledamöter vid båda tillfällena. Övriga två bolag (New Wave Group och Nobia) visar ingen ökning i andelen kvinnliga ledamöter i varken valberedningen eller styrelsen under perioden.

Sammanfattningsvis ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter i sju av branschens tio bolag vid minst ett av tillfällena, i enlighet med punkt 3.2.1 i koden. Endast tre av bolagen visar en ökad andel kvinnliga valberedningsledamöter vid åtminstone ett tillfälle, varav två bolag även ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter vid samma tillfälle.

Figur 12 KONSUMENTVAROR: Förändring könsfördelning i valberedning och styrelse under perioden



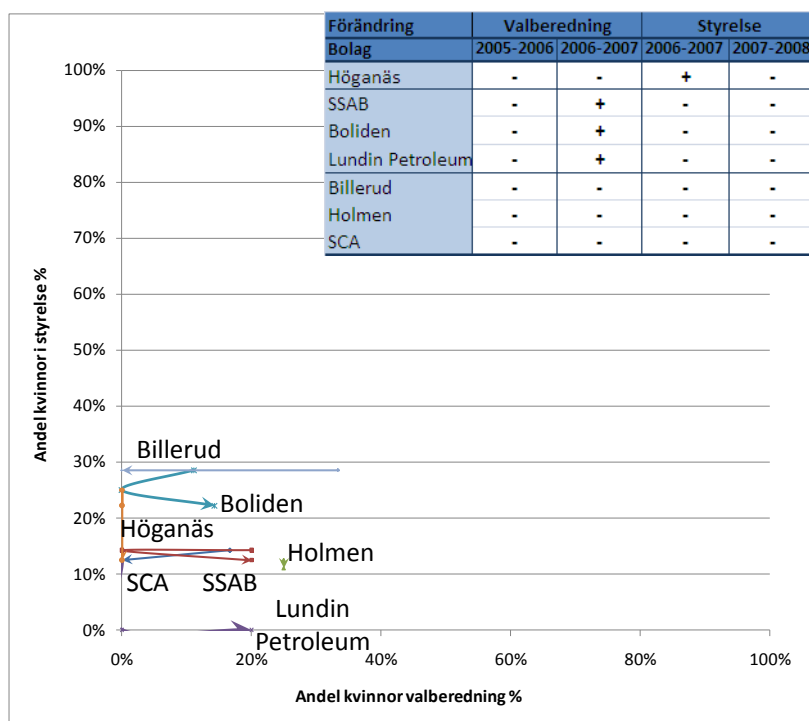


### Råvaror

Råvarubranschens utveckling liknar industribranschens vad gäller nedåtgående trend i andelen kvinnliga ledamöter i såväl valberedning som styrelse, vilket framgår av avsnitt 5.2. Skillnaden ligger i att andelen kvinnliga valberedningsledamöter i råvarubranschen ökar något vid sista tillfället. Figur 13 nedan visar att endast ett av bolagen (Höganäs) ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter vid ett tillfälle. Tre andra bolag (Boliden, Lundin Petroleum och SSAB) ökar andelen kvinnliga valberedningsledamöter vid ett tillfälle. De resterande tre bolagen (Billerud, Holmen och SCA) visar ingen ökning av andelen kvinnliga ledamöter i varken valberedning eller styrelse under perioden.

Sammanfattningsvis visar endast ett av de sju bolagen en ökning av andelen kvinnliga styrelseledamöter vid åtminstone ett tillfälle. Vidare ökar tre bolag andelen kvinnliga valberedningsledamöter vid ett tillfälle. Inget av de sju bolagen visar en ökning av andelen kvinnliga ledamöter i både valberedningen och styrelsen under perioden.

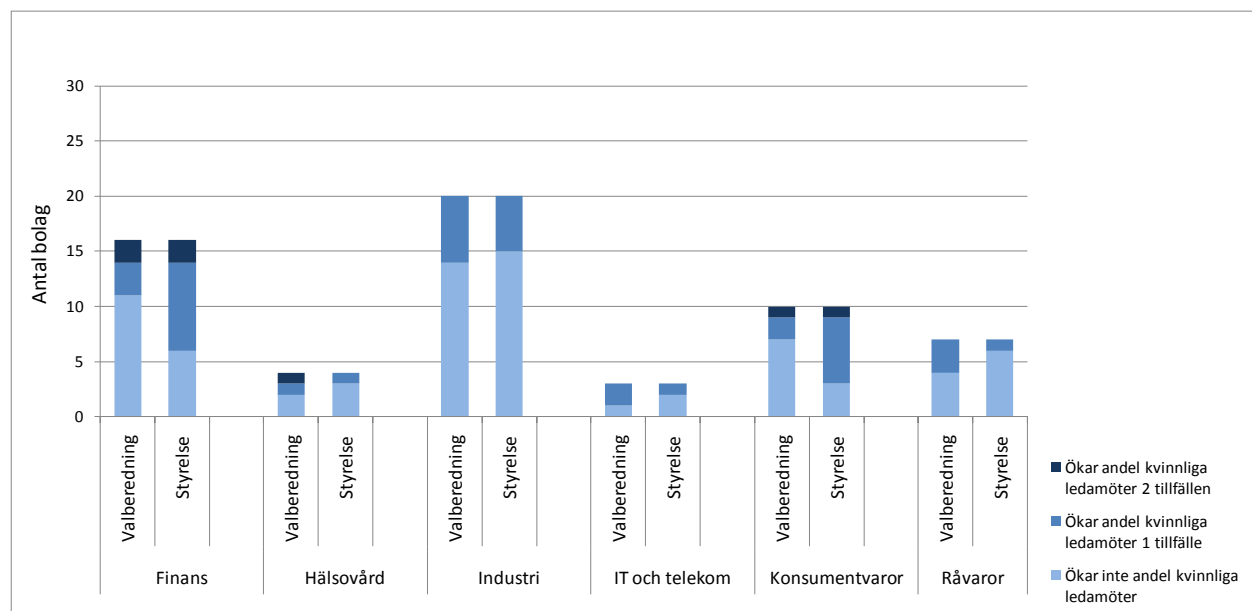
Figur 13 RÅVAROR: Förändring könsfördelning i valberedning och styrelse under perioden



Sammantaget visar Figur 14 nedan att totalt tre bolag ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter vid två tillfällen, medan fyra bolag ökar andelen kvinnliga valberedningsledamöter vid två tillfällen. Alla dessa bolag finns inom branscherna finans, hälsovård och konsumentvaror. Vidare finner vi att totalt 22 bolag ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter vid ett tillfälle, medan 17 stycken bolag ökar andelen kvinnliga valberedningsledamöter vid ett tillfälle. Majoriteten av bolagen, 35 stycken, visar en oförändrad eller minskad andel kvinnliga styrelseledamöter under hela perioden. Av dessa bolag återfinns 15 stycken i industribranschen. Den bransch med högst *andel* bolag som inte ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter vid något tillfälle under perioden är råvarubranschen. Även vad gäller valberedningen har majoriteten av bolagen, 39 stycken, en minskad eller oförändrad andel kvinnliga valberedningsledamöter under hela perioden. Av dessa återfinns både högst *antal* och högst *andel* bolag inom branscherna finans, industri och konsumentvaror.

Slutligen kan konstateras att knappt hälften av bolagen, 25 av 60, visar en ökad andel kvinnliga styrelseledamöter vid åtminstone ett tillfälle under perioden. Därmed ökar över hälften av bolagen inte andelen kvinnliga styrelseledamöter vid något tillfälle. Drygt en tredjedel av bolagen, 21 av 60, ökar andelen kvinnliga valberedningsledamöter vid minst ett tillfälle.

Figur 14 Sammanställning per bransch över antal bolag som visar ökad andel kvinnliga ledamöter i styrelse respektive valberedning vid 0, 1 eller 2 tillfällen



## 6. Analys

Vi avser i det följande inledningsvis redogöra för vad vi avser med organisatoriska fält samt institutionella drivkrafter. Därefter tolkar vi utvecklingen i hela urvalet avseende valberednings- och styrelsesammansättning, varefter vi diskuterar utvecklingen i de olika branscherna avseende styrelsesammansättningen. Avslutningsvis belyser vi valberedningens roll i nomineringsprocessen.

### 6.1 Organisatoriska fält och drivkrafter för institutionell isomorfism

Vi vill för det första studera hela vårt urval som ett organisatoriskt fält. För det andra vill vi studera respektive bransch som ett organisatoriskt fält. Vi anser att hela urvalet kan ses som ett organisatoriskt fält, eftersom de 60 största svenska börsbolagen som helhet påverkas av ett antal gemensamma institutionella faktorer. Bolag som är noterade på Stockholmsbörsen är tvungna att följa samma regelverk, utöver aktiebolagslagen även börsens egna noteringskriterier samt koden. Bolagen kan dessutom sägas i viss utsträckning konkurrera om samma kapital. Vidare möter de på grund av sin storlek en annan typ av medial uppmärksamhet än mindre bolag. Vi finner det även intressant att se respektive bransch som ett organisatoriskt fält, eftersom vissa institutionella faktorer torde skilja sig åt branscherna emellan. Det borde även föreligga intensivare konkurrens om kapital inom respektive bransch, eftersom investerare kan ha vissa branschpreferenser. Att det föreligger likheter mellan företags verksamhetsområden bör innebära tydligare konkurrens om såväl kunder som arbetskraft. Dessutom skiljer sig medierapporteringen åt branscherna emellan.

Vi anser att likheter inom de organisatoriska fälten, vare sig definierade som urvalet som helhet eller olika branscher, kan tolkas utifrån begreppet institutionell isomorfism. Isomorfism innebär att enheter i en population som möter samma krav från omgivningen blir allt mer lika. Bolagen utsätts för tre drivkrafter för institutionell isomorfism; *tvingande tryck*, såväl formellt som informellt, *normativt tryck* samt *mimetiska processer*. Vi diskuterar vår empiri utifrån dessa tre drivkrafter med antagandet att trycken inte nödvändigtvis påverkar bolagen i samma riktning, beroende på om urvalet som helhet alternativt respektive bransch avses. Vi kommer nedan att tolka den observerade utvecklingen genom att beskriva hur vissa drivkrafter talar för att andelen kvinnliga ledamöter i styrelser respektive valberedningar borde öka, medan andra talar för en icke-förändring.

Branscherna som organisatoriska fält kan anses möta samma tvingande formella tryck, då koden samt börsens noteringskriterier gäller oavsett bransch. Vi menar dock att det tvingande informella trycket inte har samma inverkan på alla branscher då samhällets förväntningar, som exempelvis återspeglas genom media, skiljer sig åt för de olika branscherna. Det normativa trycket är i viss mån lika, då de formella urvalskriterierna verkar gälla för de flesta styrelseledamöter oavsett bransch. De mimetiska processerna kan även tänkas vara av betydelse då motstridiga mål avseende styrelseuppdraget samt branschspecifika osäkerheter i omgivningen, borde ge upphov till att bolagen särskilt studerar andra bolag inom samma bransch. Vidare kan bolag i branscher där personalen är högutbildad eller där kundbasen är bred, härma varandra i högre utsträckning än i andra branscher.

## 6.2 Drivkrafternas inverkan på hela urvalets utveckling

Som framgår av vår empiri är *valberedningssammansättningen* relativt statisk för bolagen i vårt urval under tidsperioden, då andelen kvinnliga valberedningsledamöter endast varierar en knapp procentenhet kring 14 %. Enligt oss kan detta tänkas bero på avsaknad av tvingande formellt tryck och på det normativa trycket. Det informella trycket på näringslivet borde resultera i en ökande andel kvinnliga valberedningsledamöter, men detta tryck är tydligen inte tillräckligt starkt.

Vi menar att det inte föreligger något tvingande formellt tryck för en ökning av andelen kvinnliga valberedningsledamöter, eftersom att valberedningens sammansättning inte regleras i koden. Vi anser vidare att det föreligger normativt tryck på valberedningarna, i och med att valberedningsuppdraget har professionaliserats genom kodens föreskrifter om en formaliserad nomineringsprocess. Valberedningen förväntas nominera lämpliga styrelsekandidater och omgivningen har endast begränsad insyn i nomineringsprocessen, varför valberedningsledamöterna blir specialister med stort inflytande. Detta talar enligt oss för att valberedningsledamöterna sällan byts ut, förutom när ägarbilden förändras.

Det tvingande informella tryck som bolagen möter återspeglar kulturella förväntningar i samhället. Valberedningarna och könsfördelningen i dessa har uppmärksammats av media, samt inom politiken där vissa utredningar i frågan har genomförts. Allmänhetens intresse för näringslivet torde ha ökat, bland annat till följd av ett antal uppdagade bolagsskandaler samt förändrat pensionssystem med möjlighet för individer att själva placera delar av pensionssparandet hos institutionella ägare. Institutionella investerare representerar många ägare med olika intressen som är svåra att ta hänsyn till samtidigt. Institutionella ägare kan därför tänkas ha ett större behov av legitimitet än andra ägare och att representeras av en kvinnlig valberedningsledamot kan i detta fall tänkas vara legitimitetsbringande. Vi finner ett visst stöd för detta i vår empiri, då en klar majoritet av valberedningsposterna innehavda av kvinnor, 80 av 120, representerar institutionella ägare.

För *styrelsesammansättningen* kan i vår empiri utläsas att andelen kvinnliga styrelseledamöter endast varierar en dryg procentenhet, kring 24 %, under perioden. Majoriteten av bolagen i urvalet ökar inte andelen kvinnliga styrelseledamöter vid något tillfälle under perioden. Vidare finner vi att andelen nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter minskar under hela perioden. Vi anser att normativt tryck och mimetiska processer talar för att andelen kvinnliga styrelseledamöter inte borde öka, medan de i detta fall svagare tvingande trycken talar för en ökande andel.

Vad gäller styrelserna torde det normativa trycket innebära att styrelseuppdraget blir allt mer utav ett yrke, där ledamöterna har liknande utbildning och erfarenhet. Troligt är att befintliga styrelseledamöter har stort inflytande på rekryteringen. Sjöstrand och Petrelius (2002) menar att de formella urvalskriterierna för styrelseledamöter är väldigt selekterande och styrelseuppdraget ses inte längre endast som ett hedersuppdrag. De formella kriterier som uppställs, exempelvis VD-erfarenhet, kan enligt Petrelius (2004) gynna rekrytering av OBN och upprätthåller således likformigheten inom styrelserna.

Även de mimetiska drivkrafterna torde vara betydande då bolagen i vårt urval möter ett antal motstridiga mål. Exempelvis ställs höga krav på både effektivitet och kreativitet i bolagsstyrelserna, vilket enligt tidigare forskning innebär en viss motstridighet, då heterogenitet

visserligen sägs gynna kreativitet, men hämma effektivitet (se till exempel Erhardt et. al, 2003). Ytterligare motstridiga mål kan till exempel vara målet om fortlöpande förnyelse av styrelserna, vilket är ett av kodens syften, samtidigt som krav på att kandidater måste uppfylla formella och informella kriterier begränsar rekryteringsbasen och därmed hindrar förändring. På grund av de motstridiga målen är det möjligt att bolagen söker legitimitet genom att härma andra bolag. Så länge ett bolag inte avviker avsevärt mer från koden än andra bolag i samma organisatoriska fält, kanske företaget anser sig uppfattas som "tillräckligt legitimt". Exempelvis kan den avtagande trenden vad gäller andelen nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter ses som att bolagen anser sig ha uppnått en tillräckligt hög andel kvinnliga styrelseledamöter för att vara legitima. Att ökningen av andelen nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter har avstannat, och ligger på ungefär samma nivå som andelen sittande kvinnliga styrelseledamöter, kan vidare något förenklat (då hänsyn egentligen måste tas även till avgående ledamöter), anses tyda på att tillsättandet av nya styrelseledamöter inte är könsneutralt. Detta konstaterar även Farrell och Hersch (2005).

Koden är ett sätt att genom självreglering undvika lagstiftning (Svernlöv, 2008). Enligt oss utgör den ändå ett tvingande formellt tryck, eftersom bolag som uppfyller uppställda kriterier måste anta koden. Ändå kan bolag frångå vissa enskilda punkter, givet att avvikelserna redovisas och förklaras, vilket kan bidra till att bolagen uppfattar koden som en inbjudan snarare än ett tvång. Till följd av kodens självreglerande utformning, är det upp till marknaden att ta ställning till om bolag som visar avvikelser ska bestraffas eller inte. Så länge marknaden inte reagerar negativt på avvikelser från koden har det formella trycket ingen större tyngd.

Då jämställdhet inom exempelvis politiken och de statliga bolagen ökar, ökar även samhällets förväntningar på könsfördelningen inom näringslivet, vilket innebär ett allt högre tvingande informellt tryck. Dessutom kan det faktum att vårt grannland Norge har infört lagstadgad kvotering i bolagsstyrelserna (af Sandeberg, 2006) tänkas öka förväntningarna på att fler kvinnor tar plats i svenska styrelser. Vidare har bolagen i vårt urval totalt sett en högre kvinnorepresentation i styrelserna än genomsnittet för alla börsbolag (jämför 24 % och 18 %). Farrell och Hersch (2005) menar att tyngre mediebevakning är en anledning till att stora bolag tenderar att ha en högre andel kvinnliga styrelseledamöter, vilket vi anser bekräfta att informellt tryck har en inverkan på styrelsesammansättningen.

Vidare tolkar vi Petrelius (2003) påstående att media, forskningsresultat och hot om kvoteringslagstiftning bidrog till att andelen kvinnliga styrelseledamöter i svenska börsbolag nästan fördubblades under år 2003, som att det informella trycket kan ha en nämnvärd effekt. I Petrelius (2003) fall bidrog det höga informella trycket till vad hon kallar ett ändrat nomineringsförfarande genom att rekryteringsansvariga under året lade mer tid och resurser på att hitta lämpliga kvinnliga styrelsekandidater. Vår tolkning är att det informella trycket innefattade ett hot om formellt tryck (hot om lagstiftning) år 2003 och då var så pass starkt att det fick en effekt på rekryteringsutfallen. Vi finner inte att det informella trycket bidrar till någon ökad andel kvinnliga styrelseledamöter under den period vi har undersökt, och menar att en förklaring är att det informella trycket inte längre innefattar något hot om kvoteringslagstiftning.

### 6.3 Drivkrafternas inverkan på branschernas utveckling

Som tidigare konstaterats är den genomsnittliga andelen kvinnliga styrelseledamöter för alla bolag under hela tidsperioden 24 %. De branscher som genomsnittligt under perioden har en högre andel kvinnliga styrelseledamöter än 24 % är finans, konsumentvaror, hälsovård samt IT och telekom. Branschen med högst genomsnittlig andel är konsumentvaror, och finans är den enda bransch där andelen kvinnliga styrelseledamöter ökar under hela perioden. I finans- och konsumentvarubranscherna ökar 60 % respektive 70 % av bolagen andelen kvinnliga styrelseledamöter vid åtminstone ett tillfälle under perioden. Förklaringar till detta kan vara det tvingande informella trycket, mimetiska drivkrafter och normativt tryck.

Att andelen kvinnliga styrelseledamöter ökar stadigt i finansbranschen under den aktuella tidsperioden, kan enligt oss förklaras av tvingande informellt tryck. Finansbranschen granskas i hög utsträckning av media. Samhället förväntar att det finansiella systemet fungerar väl och därmed är förtroendefrågan viktig i just den här branschen. Att finansbranschen såväl som konsumentbranschen har privatpersoner som konsumenter kan dessutom ge ett större behov av legitimitet. Vidare kan branschernas homogena beteende, där en tydlig majoritet av bolagen utvecklas i enlighet med koden, förklaras av att de har en bred kundbas och ett brett produktutbud, vilket främjar mimetiska processer. Även normativt tryck, i form av ökad professionalisering och ökad efterfrågan på branschkunskap i styrelserna (Sjöstrand & Petrelius, 2002) kan vara en förklaring till en hög andel kvinnliga styrelseledamöter i dessa branscher. Branschspecialister måste troligtvis sökas utanför de befintliga nätverken. Dessutom är det tänkbart att det finns många kvinnor på ledande befattningar i dessa organisationer, vilket gör att det finns kvinnor i rekryteringsbasen som uppfyller de formella kraven på erfarenhet av höga befattningar.

Det är endast två av branscherna, industri och råvaror, som hela tidsperioden ligger uttryckligen under det totala genomsnittet av andelen kvinnliga styrelseledamöter för alla bolagen i urvalet. 75 % av industribolagen uppvisar en minskad eller oförändrad andel kvinnliga styrelseledamöter under hela tidsperioden. I råvarubranschen är det endast ett bolag, som vid ett tillfälle ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter. Detta kan förklaras av att det informella trycket inte är lika högt för industri- och råvarubranschen, som för branscherna finans och konsumentvaror, samt att en osäker omgivning främjar mimetiska processer.

Att andelen kvinnliga styrelseledamöter i industri- och råvarubranschen är oförändrad eller minskar, kan delvis bero på viss avsaknad av informellt tryck. Det följer av att kunderna i industri- och råvarubranschen i hög grad är andra företag och inte privatpersoner. Dessa bolag behöver inte i samma utsträckning avspegla lika många olika sorters kunders behov för att uppnå legitimitet. Det homogena beteendet skulle vidare kunna förklaras av mimetisk isomorfism, som kan tänkas följa av att de verkar i en osäker omgivning med direkt beroende av ett antal makrofaktorer, exempelvis råvarupriser.

Hälsovårdsbranschen uppvisar ingen förändring vad gäller andelen kvinnliga styrelseledamöter, utan ligger stadigt på 29 % perioden igenom. I IT-branschen är det endast ett av bolagen som ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter under perioden. Som framgår av empirin ingår endast ett fåtal bolag i branscherna hälsovård samt IT och telekom, varför vi avstår från att analysera utvecklingen i dessa branscher.

## 6.4 Valberedningens roll i nyutnämningssprocessen

Kodens syfte är att förbättra svensk bolagsstyrning och öka förtroendet för näringslivet. Syftet med valberedningen är att den ska bidra till en mer strukturerad och formaliserad rekryteringsprocess avseende styrelseledamöter. Det står uttryckligen i koden att valberedningen ska representera *alla* aktieägares intresse, inte enbart de ägare som ledamöterna representerar. Nomineringsarbetet är alltså en motsägelsefull uppgift, vilket gör syftet med den formaliserade nomineringsprocessen svåruppnåeligt.

Valberedningen kan samtidigt ses som en väl sammanhållen, konsistent enhet med entydiga mål i det formella bolagsstyrningssystemet. Den egentliga nomineringsprocessen kan däremot skilja sig från den formella processen som presenteras genom företagets externa kommunikation. Om det inte har skett någon egentlig förändring av nomineringsförfarandet sedan valberedningarna infördes som en del i den formella organisationen, kan det innebära att bolagen särkopplar den formella och informella organisationen. Vår data visar att andelen nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter minskar under den undersökta perioden och det faktum att andelen kvinnor i bolagsstyrelserna inte ökar, skulle kunna vara en indikation på att processen inte har förändrats i tillräcklig utsträckning för att en jämn könsfördelning i enlighet med punkt 3.2.1 i koden uppnås. Den reella effekt som valberedningen har på nyutnämningarna är dock svår att påvisa utifrån vår data. Vidare kan inte heller Sjöstrand och Petrelius (2002) av sin studie konstatera några förändringar av *utfallen* i nomineringsförfarandet efter nomineringskommittéernas uppkomst. De förklarar detta med att *förfarandet* inte skiljer sig så mycket från tidigare, alternativt att rekryteringen av styrelseledamöter inte påverkas så starkt av formella system.

En ytterligare förklaring till att utfallen inte förändras i större utsträckning är enligt Sjöstrand och Petrelius (2002) att de nätverk som är en viktig del i rekryteringsprocessen inte skiljer sig så mycket åt från tidigare. Som framgår av vår empiri innehas genomsnittligt under tidsperioden 40 valberedningsposter per år av 25 olika kvinnor. Givet att nätverk är viktiga i rekryteringen skulle en förklaring till att sammansättningarna inte förändras i större utsträckning, kunna vara att valberedningarna totalt sett består av så få kvinnor. Ett större antal personer i valberedningarna, även män men framför allt kvinnor, borde ge tillgång till ett större kvinnligt nätverk, vilket leder till en bredare rekryteringsbas.

Enligt oss kan valberedningen, och den formaliserade nomineringsprocess som koden föreskriver, ses som en norm som företagen förväntas leva upp till. Om man antar detta synsätt kan ifrågasättas om bolagen anser att normen ”valberedning och formaliserad nomineringsprocess” i realiteten gör rekryteringsprocessen mer rationell och effektiv. Med detta menar vi att det kan tänkas föreligga en viss motstridighet angående huruvida bolagen ser valberedningen som effektivitetshöjande eller enbart legitimitetsbringande. Bolagens syn på den reella effekten av att implementera normen får implikationer för hur den hanteras av bolaget. Enligt Brunsson (1990) hanterar nämligen företag i vissa fall motstridiga normer genom att prata i enlighet med vissa normer, besluta i enlighet med andra normer och handla i enlighet med en tredje uppsättning normer. Bolag behöver inte uppnå samhällseliga normer för att vinna legitimitet, utan det kan räcka att bolagen säger att de i alla fall strävar efter att uppnå dem. Appliceras detta resonemang på vårt fall, skulle det kunna innebära att bolagen efterfrågar initiativ för att öka rekrytering av kvinnor (Sjöstrand & Petrelius, 2002) samt antar koden och den uttryckta strävan efter en jämn könsfördelning, men likväl fortsätter handla på samma sätt som tidigare.

Ett annat sätt att hantera motstridande normer är enligt Brunsson (1990) att avspegla dem i organisationen. I vårt fall skulle det kunna innebära att välja in en liten andel kvinnor i styrelsen, åtminstone en kvinna, för att visa upp att man faktiskt försöker förändra sammansättningen. Att bolag betar sig på ett sådant sätt stärks av Farrell och Hersch (2005) konstaterande att företagens agerande är en sorts symbolism, där kvinnor väljs in i styrelser när styrelsen inte har någon eller en låg andel kvinnor, som ett sätt att uppfylla kringliggande krav på mångfald. Petrelius (2004) belyser forskning som tyder på att den psykometriska modellen frångås i praktiken, vilket enligt oss kan tolkas som att den formella och informella organisationen särkopplas. Hon menar att den sociala ansatsen till rekrytering bättre beskriver den verkliga rekryteringsprocessen. I den sociala ansatsen är kön, medvetet eller omedvetet, en faktor av betydelse, och därmed tolkar vi även Petrelius (2004) resonemang som att rekryterares agerande inte är könsneutralt.

Vi anser att det faktum att koden förespråkar en strukturerad och transparent nomineringsprocess, talar för att den psykometriska ansatsen utgör ett grundantagande bakom kodens föreskrifter gällande valberedningens arbetsgång. Koden anger att valberedningen ska bedöma sittande styrelse, fastställa kravprofiler och sedan systematiskt söka kandidater. Om koden, med avseende på nomineringsprocessen och den uttryckta strävan efter en jämnare könsfördelning i styrelserna, istället skulle vara skriven utifrån den sociala ansatsen är det enligt oss möjligt att den skulle vara annorlunda utformad. Trots kodens intentioner kan det alltså på grund av dess grundantaganden, visa sig problematiskt att uppnå önskad effekt med avseende på jämn könsfördelning. Detta eftersom att sociala faktorer samt nätverk, vilka koden inte förhåller sig till, är av betydelse för nomineringsprocessen.



## 7. Slutsatser

Denna uppsats syftar till att kartlägga hur könsfördelningen i valberedning och styrelse har utvecklats år 2005 till år 2008 för 60 bolag som omfattas av koden. Vidare syftar analysen till att tolka den ovan observerade utvecklingen för urvalet som helhet såväl som för de olika branscherna samt valberedningens roll utifrån den institutionella omgivningen. Vi avser i detta avsnitt sammanfatta våra huvudsakliga empiriska resultat och dra slutsatser utifrån den ovan presenterade analysen.

Vi har konstaterat att andelen kvinnliga valberedningsledamöter i vårt urval enbart varierar en knapp procentenhet, kring 14 %, under den aktuella perioden. Endast en dryg tredjedel av bolagen ökar andelen kvinnliga valberedningsledamöter vid minst ett tillfälle. Vidare är även styrelsesammansättningen för vårt urval relativt statisk under perioden, då andelen kvinnliga styrelseledamöter endast varierar en knapp procentenhet, kring 24 %. Mer än hälften av bolagen ökar inte andelen kvinnliga styrelseledamöter vid något tillfälle. Dessutom är trenden för andelen nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter avtagande under hela perioden.

För branscherna har vi konstaterat att det föreligger vissa skillnader gällande utvecklingen av styrelsesammansättning branscherna emellan. De branscher vars genomsnittliga andel kvinnliga styrelseledamöter är högre än 24 % är finans, konsumentvaror, hälsovård samt IT och telekom. Hälsovårdsbranschen uppvisar ingen förändring vad gäller andelen kvinnliga styrelseledamöter, utan ligger stadigt på 29 % perioden igenom. I IT-branschen är det endast ett av bolagen som ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter under perioden. Högst genomsnittlig andel kvinnliga styrelseledamöter har konsumentvaror, som även ligger uttryckligt över den totala genomsnittliga andelen nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter under hela tidsperioden. Vidare ökar i finans- och konsumentvarubranscherna 60 % respektive 70 % av bolagen andelen kvinnliga styrelseledamöter vid åtminstone ett tillfälle under perioden.

Detta kan ställas mot industribranschen, där 75 % av bolagen uppvisar en minskad eller oförändrad andel kvinnliga styrelseledamöter under hela tidsperioden. För råvarubranschen gäller att endast ett bolag vid ett tillfälle ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter. Branscherna industri och råvaror är dessutom de enda branscher som hela tidsperioden ligger uttryckligen under det totala genomsnittet av såväl andel sittande som nyutnämnda kvinnliga styrelseledamöter.

Att valberedningssammansättningen inte förändras i större utsträckning kan med institutionell isomorfism som utgångspunkt tänkas bero på avsaknad av tvingande formellt tryck, då valberedningssammansättning inte regleras i koden, samt det normativa tryck som följer av ett professionaliserat valberedningsuppdrag. Det informella trycket på bolagen i urvalet borde resultera i en ökande andel kvinnliga valberedningsledamöter, men detta tryck är tydligen inte tillräckligt starkt för att ge en effekt på utfallet. Styrelsesammansättningen har inte heller förändrats nämnvärt under den aktuella perioden. Förklaringar till detta finner vi i normativt tryck till följd av professionalisering av styrelseuppdraget samt mimetiska processer som gynnas av motstridiga mål i nomineringsprocessen.

I branscherna konsumentvaror och finans har styrelsesammansättningen utvecklats i enlighet med koden i högre grad än i övriga branscher. Tvingande informellt tryck, samt mimetiska drivkrafter och normativt tryck utgör en del av förklaringen till detta. Det tvingande informella trycket följer av att de två branscherna är i större behov av legitimitet än andra. Industri- och

råvarubranschen har jämfört med finans- och konsumentbranschen inte samma behov av legitimitet, varför det inte föreligger ett lika tydligt informellt tryck på dessa branscher. Dessutom är industri- och råvarubolagen mer direkt utsatta för en osäker omgivning, vilket främjar de mimetiska processerna. Således kan det faktum att dessa branscher avviker mest från kodens föreskrifter om en jämn könsfördelning i styrelserna förklaras av svagt informellt tryck samt mimetiska processer.

Då vi inte kan konstatera någon ökning av andelen kvinnliga styrelseledamöter sedan kodens införande, är det tänkbart att nomineringsprocessen är utformad på ett sätt som inte gynnar att styrelsesammansättningen utvecklas i enlighet med koden. Detta skulle kunna bero på att den psykometriska ansatsen i allt för hög grad har fått utgöra utgångspunkt för koden, trots att nomineringsprocessen i själva verket influeras av sociala faktorer. En annan förklaring kan vara att formalisering av nomineringsprocessen inte per automatik har inneburit en förändring av den egentliga nomineringsprocessen, då bolag kan särkoppla formell och informell organisation och handling. Motstridiga normer är en anledning till att det är svårt att åstadkomma en verklig förändring och det är tänkbart att bolagen ses som tillräckligt legitima om de antar koden och säger att de strävar efter en jämn fördelning i styrelserna, trots att de inte ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter. Den relativt konstanta andelen kvinnliga styrelseledamöter samt indikationer på att nomineringsprocessen inte är könsneutral, kan i vårt fall tolkas som att bolagen avspeglar motstridiga normer gällande diversifierade bolagsstyrelser genom att välja in en liten andel kvinnor i styrelsen för att visa att man faktiskt försöker förändra sammansättningen.

## 8. Diskussion och förslag på framtida forskning

Från och med den 1 juli 2008 gäller en reviderad version av koden. En nytilkommen regel i kapitlet avseende tillsättning av styrelse och revisor är att valberedningen redan i anslutning till kallelsen till bolagsstämman ska lämna ett motiverat yttrande gällande förslag för den framtida styrelsesammansättningen. Den reviderade versionen av koden innehåller dessutom ett förändrat oberoendekrav för styrelseledamöter i förhållande till bolaget, bolagsledningen samt större ägare, i enlighet med börsens oberoendekriterier. (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008) Revideringen av koden visar att arbetet med koden är en pågående process och att normgivarna är medvetna om att den ännu inte har uppnått önskad effekt i alla avseenden. Den nytilkomna regeln att valberednings förslag gällande styrelsesammansättning måste motiveras *före* bolagsstämman kan enligt oss säkert komma att utgöra en drivkraft för bolagen, men det är tveksamt om den är tillräckligt stark för att åstadkomma en nämnvärd förändring.

Kodens generella utformning syftar till att koden ska kunna användas av vitt skilda bolag. Detta innebär dock att spelrummet för bolagen är stort och att utfallen av nomineringsprocessen till stor del kan ses som en konsekvens av tillämparens tolkning av koden. I kodens punkt 3.2.1 fastslås att en jämn könsfördelning i bolagsstyrelserna ska *eftersträvas*, en formulering som vi finner vag och uppfattar som en kompromiss mellan stat och näringsliv i syfte att undvika konflikt. Istället förskjuts en del av ansvaret för den här frågan till andra aktörer. Då koden är en självregleringsåtgärd är den beroende av att marknads aktörer fyller funktionen att belöna och bestraffa bolagens beteenden. För att kunna fylla denna funktion torde en förutsättning vara att aktörerna har möjlighet att utvärdera bolagens beteende i förhållande till kodens regler. Principen ”följ eller förklara” öppnar möjlighet för legitima bortförklaringar vid avvikelser från kodens regler och kan anses hindra självregleringsmekanismens verkan. Det tycks således föreligga en grundläggande normgivningsproblematik vad gäller jämställdhet i svenska bolagsstyrelser. Vi utesluter inte att en jämn könsfördelning kan uppnås genom självreglering, men det synes svårt att utforma en sådan mekanism. Alternativet att exempelvis reglera frågan genom lagstiftning i form av kvotering kan vara problematiskt på andra sätt.

Med anledning av ovanstående diskussion vore det intressant att genomföra djupgående intervjustudier vad gäller nomineringsprocessen. Vi har funnit skillnader i utfallen bolagen emellan, med en del likheter inom vissa branscher, varför det vore intressant att studera om tillvägagångssättet i dessa bolags valberedningar skiljer sig åt. Detta kan undersökas genom att intervjua valberedningsledamöter i bolag som har utvecklats i enlighet med koden och jämföra med bolag som inte har utvecklats i enlighet med koden. Ett ytterligare exempel på en tänkbar studie vore att intervjua valberedningsledamöter som representerar olika sorters ägare, för att se hur ledamöterna tolkar ägarnas intresse i frågan om den i koden uttryckta strävan efter jämn könsfördelning i styrelserna. Att förslagsvis försöka ta reda på vilka riktlinjer som ledamöterna får av sina ägare, skulle kunna resultera i indikationer på hur mycket inflytande olika typer av ägare har över arbetet som utförs av deras valberedningsrepresentanter.

Då enskilda valberedningsledamöter verkar inneha flera valberedningsposter, är vidare ett förslag på framtida forskning att göra en nätverksanalys av vilka bolag som har delade valberedningsledamöter. Därigenom kan maktstrukturer i näringslivet gällande valberedningarna kartläggas. En liknande studie har gjorts avseende svenska styrelseledamöter (Andén & Höijer, 2006). Vad gäller valberedningarna är en sådan studie relevant då, som tidigare nämnts, valberedningarna kritiserats för att vara nya maktorgan för vissa ägare i svenskt näringsliv.

## 9. Referenser

af Sandeberg, C. (2006). SOU 2006:11 Könsfördelningen i bolagsstyrelser.

Affärsdata. (2009). Hämtat från Affärsdata: <http://0-www.ad.se.inn.hhs.se/startpage.php> mars/april 2009

Andén, P., & Höijer, A. (2006). *Maktstrukturer i svenskt näringsliv*. Examensuppsats, Institutionen för redovisning och rättsvetenskap, Handelshögskolan i Stockholm.

Björkmo, M. (2008). *Att rekrytera styrelser till börsbolag - om arbetet i valberedningar*. SNS Förlag.

Brunsson, N. (1990). Det organiserade hyckleriet, Tvärsnitt Nr. 2, 1990.

Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review Vol. 38*, ss. 33-53.

Dagens Industri. (2008-08-25). Låt inte Lars dominera i styrelserna (Holmberg, D.).

Dagens Industri. (2007-10-31). Stora brister i svenska valberedningar (Nachemson-Ekwall, S.).

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review Vol. 48, No. 2*, ss. 147-160.

Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance - An International Review Vol. 11, No. 2.*, ss. 102-111.

Europeiska Kommissionen. (2006). *Den nya definitionen av SMF-företag*. Hämtat från [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_sv.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_sv.pdf) den 2 maj 2009

Farrell, K. A., & Hersch, P. L. (2005). Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance, Vol. 11*, ss. 85-106.

Fristedt, D., & Sundqvist, S.-I. (2005). *Styrelser och revisorer i Sveriges Börsföretag 2005-2006*. SIS Ägarservice AB.

Fristedt, D., & Sundqvist, S.-I. (2006). *Styrelser och revisorer i Sveriges Börsföretag 2006-2007*. SIS Ägarservice AB.

Fristedt, D., & Sundqvist, S.-I. (2007). *Styrelser och revisorer i Sveriges Börsföretag 2007-2008*. SIS Ägarservice AB.

Kollegiet för svensk bolagsstyrning. (2008). *Jämförelse mellan den tidigare koden och den reviderade koden.*

Kollegiet för svensk bolagsstyrning. (2004). *Svensk kod för bolagsstyrning.*

Kollegiet för svensk bolagsstyrning. (2008). *Svensk kod för bolagsstyrning, gällande från 1 juli 2008.*

Lundberg, C. (2007). *Folksams Jämställdhetsindex 2007.*

Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *The Academy of Management Review Vol. 5, No. 4*, ss. 491-500.

Nasdaq OMX Nordic. (2009). Hämtat från <http://www.nasdaqomxnordic.com/> mars 2009

Petrelus Karlberg, P. (2003). *Kvinnor i koncernstyrelser – Nomineringsdiskussioner och beslut 2003.* EFI och SNS Förlag.

Petrelus, P. (2004). *SOU 2004:47 Näringslivet och förtroendet, Bilaga 9 Old Boys' Network.*

SIS Ägarservice Databas. (2009). Hämtat från SIS Ägarservice AB:  
<http://www.aktieservice.se/fsetpub.php?msel=plog&lang=sv> mars/april 2009

Sjöstrand, S.-E., & Petrelus, P. (2002). *Rekrytering av koncernstyrelser – Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter.* EFI och SNS Förlag.

SOU 2004:130. (u.d.). "Svensk kod för bolagsstyrning", betänkande från Kodgruppen.

Svenska Dagbladet. (2009-01-23). Få kvinnor rekryteras av män (Pettersson, J.).

Svernlöv, C. (2008). *Svensk kod för bolagsstyrning - med kommentarer för praktisk tillämpning.* Norstedts Juridik AB.

Van der Walt, N., Ingley, C., Townsend, A., & Shergill, G. (2006). Board configuration: are diverse board better boards? *Corporate Governance Vol. 6, No. 2*, ss. 129-147.

## Appendix 1: Grunddata

BOLAG per bransch	ÅR	VALBEREDNING		STYRELSE		NYUTNÄMNINGAR	
		Totalt	Andel kv.	Totalt	Andel kv.	Totalt	Andel kv.
<b>FINANS</b>							
Castellum	2005/2006	4	25,0%	7	28,6%	1	0%
	2006/2007	4	25,0%	7	28,6%	2	0%
	2007/2008	4	25,0%	7	28,6%	0	n/a
D. Carnegie & Co.	2005/2006	4	0%	8	12,5%	2	0%
	2006/2007	4	0%	8	25,0%	1	100,0%
	2007/2008	6	0%	6	33,3%	5	20,0%
Fabege	2005/2006	4	0%	6	16,7%	0	n/a
	2006/2007	4	0%	7	28,6%	3	33,3%
	2007/2008	4	0%	8	25,0%	1	0%
Industrivärden	2005/2006	5	0%	7	14,3%	1	0%
	2006/2007	5	0%	7	14,3%	0	n/a
	2007/2008	5	0%	7	14,3%	1	0%
Investor	2005/2006	5	20,0%	9	22,2%	2	50,0%
	2006/2007	5	20,0%	9	33,3%	1	100,0%
	2007/2008	5	20,0%	10	30,0%	1	0%
Kinnevik	2005/2006	5	20,0%	7	14,3%	1	0%
	2006/2007	4	25,0%	6	16,7%	1	0%
	2007/2008	6	33,3%	6	16,7%	0	n/a
Kungsleden	2005/2006	4	0%	6	16,7%	1	0%
	2006/2007	4	25,0%	7	14,3%	1	0%
	2007/2008	4	25,0%	8	12,5%	2	0%
Latour	2005/2006	3	0%	7	28,6%	0	n/a
	2006/2007	3	0%	7	28,6%	0	n/a
	2007/2008	3	0%	7	28,6%	2	0%
Nordea	2005/2006	5	20,0%	10	40,0%	1	0%
	2006/2007	5	20,0%	11	27,3%	4	50,0%
	2007/2008	5	0%	11	36,4%	4	50,0%
Ratos	2005/2006	6	33,3%	8	25,0%	1	100,0%
	2006/2007	6	33,3%	7	14,3%	0	n/a
	2007/2008	6	50,0%	7	14,3%	1	0%
SEB	2005/2006	5	20,0%	9	11,1%	0	n/a
	2006/2007	5	0%	9	11,1%	1	0%
	2007/2008	5	20,0%	10	30,0%	2	100,0%
SHB	2005/2006	5	0%	12	33,3%	1	0%
	2006/2007	5	0%	12	33,3%	0	n/a
	2007/2008	5	0%	12	33,3%	1	0%
Swedbank	2005/2006	5	0%	8	37,5%	2	0%
	2006/2007	5	20,0%	8	50,0%	2	50,0%
	2007/2008	5	40,0%	8	50,0%	1	100,0%
Wallenstam	2005/2006	3	0%	6	16,7%	0	n/a
	2006/2007	3	0%	6	16,7%	0	n/a
	2007/2008	3	0%	7	28,6%	1	100,0%
Wihlborgs	2005/2006	4	0%	6	16,7%	1	0%
	2006/2007	4	0%	6	33,3%	1	100,0%
	2007/2008	4	0%	7	42,9%	2	50,0%
Öresund	2005/2006	3	0%	8	12,5%	0	n/a
	2006/2007	3	0%	9	22,2%	3	33,3%
	2007/2008	3	0%	10	20,0%	1	0%
<b>HÄLSOVÅRD</b>							
Elektä	2005/2006	5	40,0%	7	14,3%	0	n/a
	2006/2007	5	40,0%	7	14,3%	0	n/a
	2007/2008	5	20,0%	8	25,0%	2	50,0%
Getinge	2005/2006	6	16,7%	6	33,3%	0	n/a
	2006/2007	6	33,3%	6	33,3%	1	0%
	2007/2008	6	16,7%	7	28,6%	1	0%
Meda	2005/2006	5	0%	5	20,0%	2	50,0%
	2006/2007	5	20,0%	5	20,0%	0	n/a
	2007/2008	5	40,0%	6	16,7%	1	0%
Q-Med	2005/2006	3	0,0%	6	50,0%	2	50,0%
	2006/2007	3	0,0%	6	50,0%	0	n/a
	2007/2008	3	0,0%	10	40,0%	4	25,0%

INDUSTRI							
Alfa Laval	2005/2006	6	16,7%	7	28,6%	1	100,0%
	2006/2007	6	0%	7	28,6%	0	n/a
	2007/2008	6	0%	8	25,0%	1	0%
Assa Abloy	2005/2006	4	25,0%	7	14,3%	0	n/a
	2006/2007	4	25,0%	7	14,3%	0	n/a
	2007/2008	4	25,0%	9	22,2%	6	33,3%
Atlas Copco	2005/2006	5	0%	7	28,6%	0	n/a
	2006/2007	5	0%	6	33,3%	0	n/a
	2007/2008	5	20,0%	9	33,3%	4	50,0%
Cardo	2005/2006	4	50,0%	7	14,3%		n/a
	2006/2007	4	25,0%	7	14,3%	0	n/a
	2007/2008	4	0%	8	12,5%	2	0%
Gunnebo	2005/2006	4	0%	7	0%	2	0%
	2006/2007	4	0%	7	0%	0	n/a
	2007/2008	4	0%	6	0%	1	0%
Hexagon	2005/2006	4	0%	5	20,0%	1	0%
	2006/2007	5	0%	5	20,0%	1	0%
	2007/2008	5	20,0%	6	16,7%	2	50,0%
Intrum Justitia	2005/2006	5	0%	8	12,5%	4	0%
	2006/2007	6	0%	7	14,3%	2	0%
	2007/2008	4	0%	7	14,3%	0	n/a
Munters	2005/2006	6	16,7%	7	14,3%	0	n/a
	2006/2007	5	0%	7	14,3%	0	n/a
	2007/2008	5	0%	8	12,5%	3	0%
NCC	2005/2006	4	25,0%	6	16,7%	0	n/a
	2006/2007	4	25,0%	6	16,7%	0	n/a
	2007/2008	3	33,3%	6	33,3%	1	100,0%
Peab	2005/2006	4	0%	5	20,0%	0	n/a
	2006/2007	4	0%	6	16,7%	2	0%
	2007/2008	4	0%	6	16,7%	1	0%
Saab	2005/2006	5	20,0%	8	12,5%	2	0,0%
	2006/2007	5	0%	8	12,5%	0	n/a
	2007/2008	5	20,0%	10	10,0%	2	0%
Sandvik	2005/2006	5	40,0%	7	28,6%	2	50,0%
	2006/2007	5	20,0%	7	28,6%	0	n/a
	2007/2008	5	20,0%	8	12,5%	2	0,0%
SAS	2005/2006	7	14,3%	7	28,6%	1	0%
	2006/2007	6	16,7%	7	28,6%	0	n/a
	2007/2008	6	0%	7	28,6%	1	0%
Scania	2005/2006	5	40,0%	8	12,5%	0	n/a
	2006/2007	4	25,0%	8	12,5%	4	0%
	2007/2008	4	25,0%	10	10,0%	3	0%
Seco Tools	2005/2006	5	20,0%	7	28,6%	1	100,0%
	2006/2007	5	20,0%	7	28,6%	1	0%
	2007/2008	5	20,0%	8	12,5%	2	0%
Securitas	2005/2006	4	50,0%	9	33,3%	1	100,0%
	2006/2007	4	50,0%	9	33,3%	0	n/a
	2007/2008	4	25,0%	10	30,0%	2	0%
Skanska	2005/2006	6	0%	8	25,0%	2	0%
	2006/2007	6	0%	8	12,5%	2	0%
	2007/2008	5	0%	8	12,5%	2	0%
SKF	2005/2006	5	20,0%	7	28,6%	1	0%
	2006/2007	5	20,0%	9	33,3%	2	50,0%
	2007/2008	5	20,0%	10	30,0%	3	0%
Trelleborg	2005/2006	6	0%	6	16,7%	0	n/a
	2006/2007	6	16,7%	6	16,7%	0	n/a
	2007/2008	6	0%	7	14,3%	2	0%
Volvo	2005/2006	5	20,0%	7	14,3%	4	25,0%
	2006/2007	5	20,0%	8	12,5%	1	0%
	2007/2008	7	0%	8	12,5%	0	n/a

<b>IT OCH TELEKOM</b>							
Ericsson	2005/2006	5	0%	12	25,0%	4	50,0%
	2006/2007	5	20,0%	9	22,2%	0	n/a
	2007/2008	5	20,0%	10	20,0%	2	50,0%
Tele2	2005/2006	4	25,0%	8	37,5%	3	66,7%
	2006/2007	4	50,0%	7	28,6%	2	0%
	2007/2008	4	50,0%	8	25,0%	1	0%
TeliaSonera	2005/2006	5	0%	8	25,0%	1	0%
	2006/2007	6	0%	7	28,6%	4	25,0%
	2007/2008	5	0%	7	28,6%	0	n/a
<b>KONSUMENTVAROR</b>							
Axfood	2005/2006	4	25,0%	8	50,0%	0	n/a
	2006/2007	6	33,3%	7	57,1%	0	n/a
	2007/2008	6	16,7%	8	50,0%	1	0%
Clas Ohlson	2005/2006	3	33,3%	6	33,3%	0	n/a
	2006/2007	3	33,3%	6	50,0%	1	100,0%
	2007/2008	3	33,3%	7	42,9%	1	0%
Electrolux	2005/2006	5	0%	6	50,0%	0	n/a
	2006/2007	5	40,0%	8	37,5%	3	0%
	2007/2008	6	50,0%	9	33,3%	2	0%
Eniro	2005/2006	5	0%	7	28,6%	3	33,3%
	2006/2007	5	0%	6	33,3%	1	0%
	2007/2008	5	0%	7	28,6%	3	33,3%
H&M	2005/2006	6	16,7%	8	25,0%	2	50,0%
	2006/2007	6	16,7%	8	25,0%	0	n/a
	2007/2008	5	20,0%	9	33,3%	1	100,0%
JM	2005/2006	4	0%	6	33,3%	0	n/a
	2006/2007	5	0%	7	42,9%	1	100,0%
	2007/2008	5	0%	8	37,5%	1	0%
MTG	2005/2006	4	50,0%	8	12,5%	0	n/a
	2006/2007	3	33,3%	8	25,0%	1	100,0%
	2007/2008	3	33,3%	8	25,0%	2	0%
New Wave Group	2005/2006	3	33,3%	3	33,3%	1	100,0%
	2006/2007	3	33,3%	5	20,0%	3	0%
	2007/2008	3	0%	5	20,0%	0	n/a
Nobia	2005/2006	5	20,0%	8	25,0%	1	0%
	2006/2007	5	0%	8	25,0%	2	50,0%
	2007/2008	5	0%	9	22,2%	1	0%
Swedish Match	2005/2006	5	40,0%	8	25,0%	2	0%
	2006/2007	5	0%	7	28,6%	2	0%
	2007/2008	5	0%	7	42,9%	1	100,0%
<b>RÅVAROR</b>							
Billerud	2005/2006	3	33,3%	7	28,6%	1	0%
	2006/2007	3	33,3%	7	28,6%	0	n/a
	2007/2008	3	0%	7	28,6%	0	n/a
Boliden	2005/2006	9	11,1%	7	28,6%	4	25,0%
	2006/2007	7	0%	8	25,0%	1	0%
	2007/2008	7	14,3%	9	22,2%	1	0%
Holmen	2005/2006	4	25,0%	8	12,5%	1	0%
	2006/2007	4	25,0%	8	12,5%	0	n/a
	2007/2008	4	25,0%	9	11,1%	1	0%
Höganäs	2005/2006	4	0%	9	22,2%	4	0%
	2006/2007	5	0%	8	25,0%	1	0%
	2007/2008	5	0%	8	12,5%	2	0%
Lundin Petroleum	2005/2006	5	0%	8	12,5%	0	n/a
	2006/2007	5	0%	4	0%	0	n/a
	2007/2008	5	20,0%	6	0%	2	0%
SCA	2005/2006	6	16,7%	7	14,3%	2	50,0%
	2006/2007	6	16,7%	7	14,3%	0	n/a
	2007/2008	6	0%	8	12,5%	1	0%
SSAB	2005/2006	5	20,0%	7	14,3%	1	0%
	2006/2007	5	0%	7	14,3%	0	n/a
	2007/2008	5	20,0%	8	12,5%	1	0%
<b>Totalt</b>	<b>2005/2006</b>	<b>282</b>	<b>14,9%</b>	<b>437</b>	<b>23,3%</b>	<b>70</b>	<b>25,7%</b>
<b>Totalt</b>	<b>2006/2007</b>	<b>282</b>	<b>13,8%</b>	<b>434</b>	<b>24,4%</b>	<b>58</b>	<b>24,1%</b>
<b>Totalt</b>	<b>2007/2008</b>	<b>283</b>	<b>13,8%</b>	<b>478</b>	<b>24,1%</b>	<b>97</b>	<b>20,6%</b>



## Appendix 2: Antal kvinnliga valberedningsledamöter och antal valberedningsposter<sup>2</sup>

Namn	Reprenter ar	Antal valberedningar			
		2005	2006	2007	Totalt
Marianne Nilsson	<i>Swedbank Robur Fonder</i>	9	7	10	<b>26</b>
Åsa Nisell	<i>Swedbank Robur Fonder</i>	1	4	5	<b>10</b>
Christina Stenbeck	Styrelseledamot	3	3	3	<b>9</b>
Annika Andersson	<i>Fjärde AP-fonden</i>	2	4	2	<b>8</b>
Caroline af Ugglas	<i>Skandia Liv</i>	3	3	2	<b>8</b>
Cecilia Lager	<i>SEB Fonder</i>	4	2	0	<b>6</b>
Eva Halvarsson	<i>Svenska staten, Andra AP-fonden</i>	2	2	1	<b>5</b>
Sarah McPhee	<i>AMF Pension</i>	1	1	2	<b>4</b>
Petra Hedengran	Investor	0	0	4	<b>4</b>
Britt Regio	<i>Swedbank Robur Fonder</i>	2	2	0	<b>4</b>
Antonia Ax:son Johnson	Axel Johnson AB	1	1	1	<b>3</b>
Adine Grate Axén	Investor AB	3	0	0	<b>3</b>
Alice J Kempe	Kempestiftelserna	1	1	1	<b>3</b>
Viveca Ax:son Johnson	Nordstjernen	1	1	1	<b>3</b>
Elisabeth Salander Björklund	Styrelseledamot	1	1	1	<b>3</b>
Lottie Tham	Styrelseledamot	1	1	1	<b>3</b>
Maria Söderberg	Torsten Söderbergs stiftelse	1	1	1	<b>3</b>
Pernilla Klein	<i>Tredje AP-fonden</i>	3	0	0	<b>3</b>
Gudrun Letzel	Volkswagen AG	1	1	1	<b>3</b>
Charlotta Wikström	Olle Florén med bolag	0	1	1	<b>2</b>
Ann Ahlberg	<i>SEB Fonder</i>	1	1	0	<b>2</b>
Malin Björkmo	<i>Svenska staten</i>	0	2	0	<b>2</b>
Peggy Bruzelius	Styrelseledamot	0	0	1	<b>1</b>
Kerstin Stenberg	<i>Swedbank Robur Fonder</i>	0	0	1	<b>1</b>
Kerstin Hessius	<i>Tredje AP-fonden</i>	1	0	0	<b>1</b>
<b>Totalt</b>		<b>42</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>120</b>

<sup>2</sup> Institutionella ägare är kursiverade i Appendix 2.