

# **Börsens dolda makthavare**



AllBright

# Männen som styr börser

**Valberedningarna är börserns dolda makthavare. När de idag domineras av män präglar detta maktförhållandena över börserns bolag och svenskt näringsliv nu och lång tid framöver. Strukturer som kan ta årtionden att förändra, om inte ägarna säger ifrån. Endast 13 procent av valberedarna är kvinnor.**

I år lägger knappt 300 valberedningar fram sina förslag på styrelser till de svenska börserbolagen. Ytterst sällan utmanas dessa förslag. Valberedningarnas makt att påverka sammansättningen av styrelserna är närmast total. Men makten är inte jämnt fördelad, inte ens nära. I valberedningarnas mötesrum huserar nästan bara män. Därtill vittnas om ett resonemang bland ägare att jämställdhet bara är tjafs.

Sex år har gått sedan AllBright granskade valberedningarna. Sex år utan någon som helst utveckling. Till skillnad från styrelser och ledningsgrupper där förändringens vindar blåser trampar valberedningarna vatten. Hälften av bolagen saknar helt kvinnor i valberedningen. I bolag som Eniro, Fast Balder och nnyoterade Saniona sätts hoppet om jämställda styrelser till en grupp likriktade män.

**99 Valberedningarna flyger fortfarande under radarn. De riktiga dockmästarna går obemärkt förbi.**

Letar vi förebilder ligger liknelsen om nålen i höstacken nära till hands. De stora bolagen är bäst bland de sämsta, och som en självklar konsekvens skyltar de med de mest jämställda styrelserna. Att kvinnor i valberedningarna öppnar upp för kvinnor i styrelser visar dessutom tre bolag med en majoritet kvinnor i valberedningarna. I samtliga fall presenteras helt jämställda styrelser (Sid 5).

Valberedningarnas ledamöter talar gärna om vikten av jämställda styrelser. Men när det kommer till att granska de egna leden är oviljan total. Gång på gång ekar samma ursäkter. Könsfördelningen i valberedningarna är oviktig och har ingen effekt på valen till styrelser. Märkligt, med tanke på att forskning tyder på motsatsen. Lika väljer lika och kompetens är lättast att identifiera i den som liknar en själv. Homogena valberedningar förväntas trotsa vetenskapliga teorier och sina egna snäva nätverk. Hur detta ska gå till har ingen av de tillfrågade svaret på (Sid 8).

Rekryterare är trötta på lata valberedare. De vittnar om att det tvärtom urvattnade ursäkter finns gott om kvinnor som fyller valberedningarnas kravlistor. Men valberedarna

slår dövörat till. I stället trampas det på i gamla hjulspår och samma profiler får allt fler uppdrag. Att ingå i valberedarnas personliga nätverk är ytterst gynnsamt. En ynnest som främst är män förunnat (Sid 6).

Privata ägare är ofta män brukar det låta. Och ägarna har en given plats i valberedningarna. Könsfördelningen målas därför upp som orubblig, en naturlag. De institutionella ägarna har all möjlighet att agera motvikt mot omedvetna privatägare som struntar i jämställdhet. Med tanke på de miljarder i sparpengar som institutionerna förvaltar bör ett sådant ansvar utkrävas. I stället består de institutionella ägarnas representanter i valberedningarna av 79 procent män. Fjärde AP-Fonden har riktlinjer om att alltid presentera minst en kvinna bland slutkandidaterna till styrelserna, ändå kan de inte uppvisa en enda kvinna bland deras egna representanter i de 27 valberedningar de arbetar i (Sid 7).

För ett samhälle där vi satt ambitiösa mål om jämställdhet för att i grunden stärka näringslivet och samhället är dagens maktfördelning ovärdig. Könsfördelningen i styrelser har länge varit under lupp och förändringen pressats fram. Men valberedningarna flyger fortfarande under radarn. De riktiga dockmästarna går obemärkt förbi (Sid 5).

**Tove Dahlgren, tf. vd AllBright**



Foto: Linnéa Jonasson/Appendix Fotografi

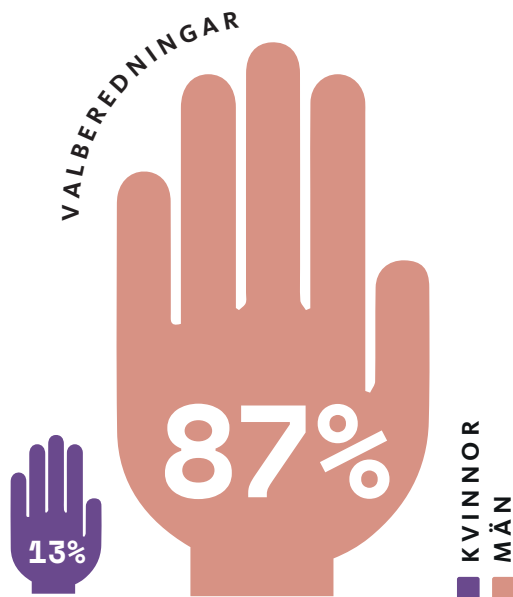
# Innehållsförteckning

Männen som styr börsen .....	3
Hälften av valberedningarna saknar kvinnor .....	5
Samma kvinnor på flera stolar .....	6
Institutionella ägare ingen garanti för jämställdhet .....	7
Mansdominans bromsar utvecklingen .....	8
Dammiga ursäcker flödar .....	9
Rekryterare – en väg till jämställdhet .....	10
Stora bolag bäst i klassen .....	11
Bristande transparens i svenska bolag .....	12
Fem goda råd till institutionerna .....	13

# Hälften av valberedningarna saknar kvinnor

**Stämposäsongen är igång och valberedningarna lägger fram sina förslag till styrelser. Men bland valberedarna ekar det tomt på kvinnor, där återfinns endast 13 procent.**

Närmast alla börsbolag har presenterat en valberedning. De består i snitt av fyra ledamöter. 13 procent av dem är kvinnor. En bedrövligt låg siffra för ett land som toppar globala jämställdhetsrankningar. Inte ett enda steg framåt i jämställdhet märks i börsbolagens valberedningar. Ingenting alls har hänt de senaste sex åren. Den bittra ojämställdheten på bara 13 procent kvinnor vi såg för sex år sedan är helt oförändrad. Denna cementerade bild är oroväckande för framtiden. Sker inga drastiska förändringar får kvinnor acceptera att de inte äger tillträde till valberedningsrummen.



Valberedningarna arbetar i det tysta och har länge undkommit granskning. Ju osynligare något är, desto mindre jämställt tenderar det att bli. Beredningar som jobbar bakom kulisserna är inget undantag. Av de 1206 platser i valberedningarna innehar kvinnor endast 159 platser.

Valberedningarna är avgörande för att få med kvinnor i styrelserna. 57 procent av bolagen har beredningar som är helt dominerade av män. Av dessa bolag är det 76 procent som inte är jämställda i styrelsen. Bolag som är mansdominerade i valberedningen tycks ha svårare att rekrytera jämställt till styrelsen.

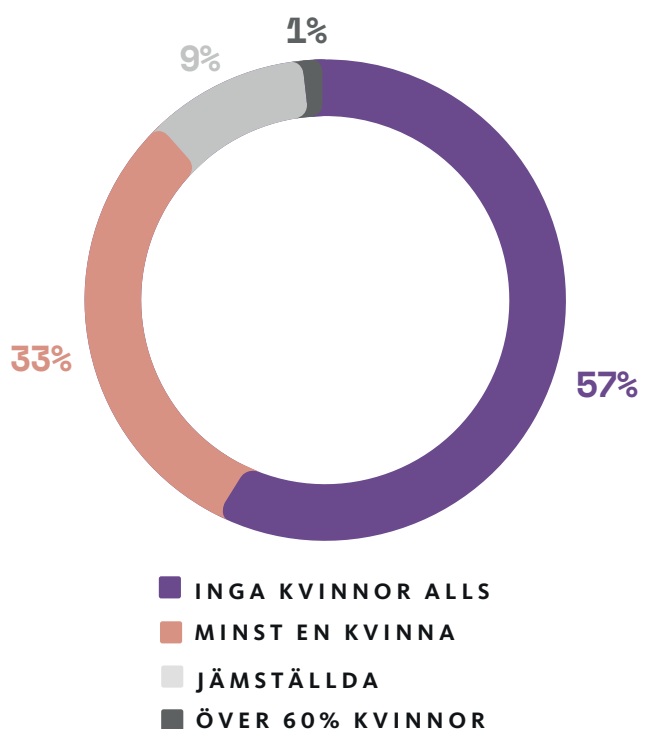
Men det finns ljusglimtar. Nio procent av bolagen har jämställda valberedningar. Och fem procent har både jämställda

valberedningar och styrelser. Bland dessa finns bland annat Axfood, Klöver och Hexpol.



Endast en procent av beredningarna har kvinnodominerade grupper. Det är Academedia, Dedicare och Kappahl som har över 60 procent kvinnor i valberedningen. Dessa tre bolag har även jämställda styrelser. Återigen blir det tydligt att kvinnor är bättre på att se bortom könsnormerna och nominera jämställt.

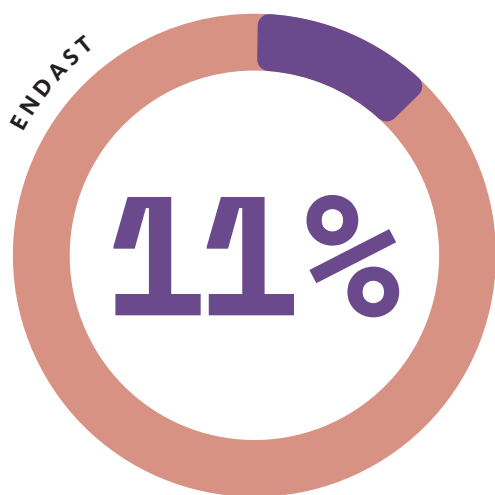
## Andel kvinnor i valberedningar



# Samma kvinnor på flera stolar

**På den absoluta maktpositionen, ordförande i valberedningen, är det glest på kvinnor. Endast 11 procent utgörs av kvinnor. Och det är samma kvinnor som dyker upp på flera stolar.**

Få kvinnor når den absoluta maktpositionen: valberedningens ordförande. Av bolagen med en kvinna som ordförande har 28 procent jämställda valberedningar. Det går att jämföra med bolagen där en man är ordförande. Bland dem är det endast fem procent av bolagen som är jämställda. Tittar vi närmare på kvinnornas ordförandeposter, som är 29 till antalet, så innehas de av 16 olika kvinnor, vilket ger ett genomsnitt på 1,8 platser per kvinna. Det är alltså samma kvinnor som upptar flera ordförandeposter. Några av de namn som återkommer är Cristina Stenbeck, Helena Stjernholm och Petra Hedengran.



**AV ORDFÖRANDE  
ÄR KVINNOR**

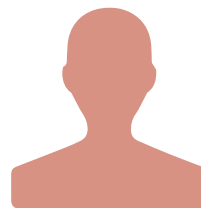
Även om det finns försvinnande få kvinnor i valberedningarna så finns det gott om valberedningsproffs. Ofta efterfrågas samma kvinnor till flera valberedningar. Kvinnor har i snitt 1,7 uppdrag per person medan män har 1,4 uppdrag per person. Den som har flest uppdrag är Johan Strandberg på SEB Investment Management som

har 16 uppdrag. Av kvinnorna är det Marianne Nilsson på Swedbank Robur Fonder som har flest, hon arbetar i 11 valberedningar. Detta är värt att ifrågasätta eftersom valberedningarnas egna nätverk ofta har stor betydelse i sökprocessen. Frågan är hur samma person ska ha tillgång till lämpliga kandidater till hela 16 styrelser. Med de förutsättningarna är det lätt att förstå att valberedarna uppger att de har problem med att hitta kvinnor.

Att de egna nätverken är viktiga i rekryteringen av nya styrelsemedlemmar framkommer i flera intervjuer. En representant från en av institutionerna lyfter problemet med stora privata ägare som vill ha in personer de har en koppling till:

**” Jag tror ju att det är en del av valberedningsarbetet som går till så att man tittar först på sitt egna nätverk.**

Att valberedningarna är likriktade är det flera faktorer som pekar på. Precis som i ledningsgrupperna och styrelserna kan vi se att Anders är det vanligaste namnet i valberedningarna. De tio vanligaste namnen är nio mansnamn och ett kvinnonamn, vilket ger en fingervisning om homogeniteten i valberedningarna. Att de dessutom är svenskklingande namn vittnar om ytterligare avsaknad av diversifiering.



**DEN SOM HAR FLEST UPPDRAG I  
VALBEREDNINGAR HAR HELA 16 STYCKEN**

# Institutionella ägare ingen garanti för jämställdhet

**Börsens största ägare, institutionerna, är bättre än de privata vad gäller andelen kvinnor i valberedningar, men de är fortfarande långt ifrån jämställda. De största institutionerna representeras av endast 21 procent kvinnor. Fjärde AP-fonden arbetar aktivt för jämställda styrelser men har inte en enda kvinna som representerar dem i valberedningar bland svenska börsbolag.**

Ju större institutionen är, desto fler kvinnor tycks de ha. Swedbank Robur Fonder, som har flest antal representanter i valberedningarna, har också den högsta andelen kvinnor med 45 procent. Men vissa undantag finns. Länsförsäkringar Fondförvaltning som har ett mindre antal valberedare sett till de större institutionerna lyckas ändå ha en jämställd representation med 42 procent kvinnor.

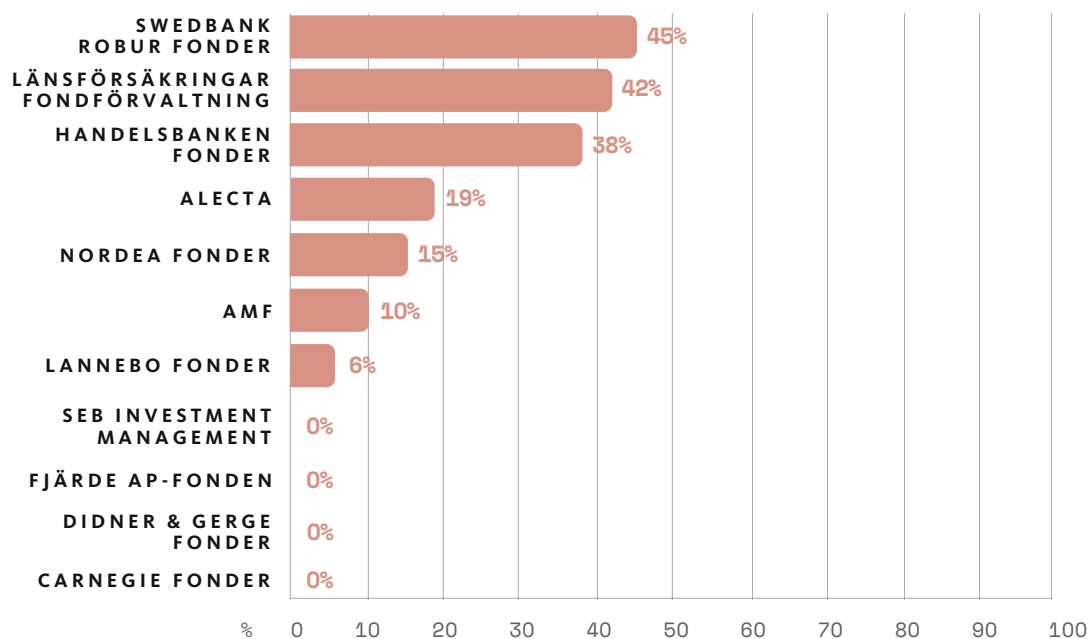
Hela fyra av de institutionella ägarna, SEB Investment Management, Fjärde AP-fonden, Didner & Gerge Fonder och Carnegie Fonder, har inga kvinnor överhuvudtaget som representerar dem i valberedningarna. Det bromsar takten och drar ner snittet rejält. På grund av detta jättelika storkapital landar snittet för de stora institutionella ägarna tillsammans på 21 procent kvinnor. Det är bättre än snittet för samtliga börsbolag men att institutionerna med sin

pool av kandidater bara presenterar en femtedel kvinnor är oförklarligt - och oförsvarbart.

Institutionerna förvaltar till stor del svenskarnas sparande och har innehav i stora delar av börsbolagen. Förutom det allmänna sparandet förvaltar de dessutom en stor del av våra gemensamma pensionspengar. Det är ingen tvekan om att dessa titaner har ett extra stort ansvar för att skapa hållbara och framgångsrika företag. Jämställdhet och avkastning går hand i hand och allmänhetens växande intresse för både hållbart och jämställt sparande bör vara motivation så god som någon. Ansvarets ok bör väga synnerligen tungt på AP-fondernas axlar, de som förvaltar den statliga delen av pensionerna. Dessvärre tycks de ha missat både forskning kring lönsamhet och allmänhetens intresse för hållbarhet. Kvinnor utgör ynka sex procent av AP-fondernas samtliga representanter i börsbolagen.

Fjärde AP-fonden, som är en av de största förvaltarna av de statliga pensionerna på den svenska börsen, har riktlinjer att alla bolag där de tar plats måste ha minst en kvinna bland slutkandidaterna då de söker nya styrelseledamöter. Ändå har de internt inte en enda kvinna som representerar dem i de 27 valberedningar de tar plats i.

## Andel kvinnor i valberedningar per institution



# Mansdominans bromsar utvecklingen

**Representanterna i valberedningarna är medvetna om bristen på kvinnor i styrelser, men att det saknas kvinnor i valberedningarna vill de inte kännas vid. Mansdominansen är ett problem i jakten på kvinnor till styrelserna.**

Samtliga tillfrågade representanter i valberedningarna uppger att det är viktigt med jämställdhet ur ett generellt perspektiv. Däremot är det få av dem som säger att jämställdhet i valberedningarna är viktigt. De flesta är eniga om att ägarstyrningen är viktigare än att valberedningarna är jämställda. Ursäkterna känns igen. Oavsett makthavare och sektor, skjuts ansvaret för jämställdhet över på någon annan. Självklart är det viktigt, bara någon annanstans. En valberedare från en av institutionerna säger:

**” Det är viktigt med jämställdhet i nationen men att gå in i ett ägarmandat och driva jämställdhet måste ske för att ägarna vill det.**

Det tycks ha undgått bolagen att jämställdhet i styrelser och ledningsgrupper är lönsamt. Studier visar att jämställda grupper rekryterar mer jämställt, därför är det inte svårt att se att även könsfördelningen i valberedningarna är viktig. En forskare säger:

**” I alla sammanhang där bolag ska rekrytera till olika positioner så spelar könsfördelningen roll för vilken fördelning man får i utfallet.**

Det är lätt att välja de som liknar en själv och därför väljer män ofta andra män. De känner igen sig i varandra och

har lättare att se kompetens hos de som liknar dem själva. Studier visar också att män identifierar sig med, söker sig till och förstår sin sociala position i förhållande till andra män. En forskare menar därför att mansdominansen i valberedningarna bidrar till likriktade styrelser. Forskaren säger:

**” Det är en kompetens att kunna se kompetens utanför de könskodade normerna.**

Flera forskare lyfter också problemet med att rekrytera fler kvinnor med liknande profiler som männen. En säger att det inte kommer göra någon skillnad om valberedningarna bara fylls på med kvinnor från till exempel Handelshögskolan i Stockholm. De förespråkar att människor med olika perspektiv och nätverk tar plats i valberedningarna för att få riktig förnyelse och för att få tillgång till stora diversifierade nätverk.

**” Då har det egentligen inte hänt så himla mycket varken i värderingar eller praktiskt. Det blir inte riktig förnyelse.**

Ett effektivt vapen i jakten på jämställda styrelser är att arbeta för mer diversifierade valberedningar. Nya och olika perspektiv hjälper för att bredda synen på vilka som ses som lämpliga kandidater till styrelsen. Forskningen är tydlig med fördelarna av mångfald på samtliga positioner. Ändå sitter lika, till och med ofta samma, män på flera valberedningsposter. Menar vi allvar med ambitionen att skapa styrelser som speglar befolkningen måste vi angripa problemet vid dess rot. Även valberedningarnas ledamöter måste diversifieras.



**VALBEREDNINGARNA  
MÅSTE DIVERSIFIERAS**



# Dammiga ursäkter flödar

**Att få fler kvinnor på styrelseposter är något som samtliga intervjuade tycker är viktigt, ändå är det många som ursäktar mansdominansen med att det är svårt att hitta kvinnor**

Om vartannat bolag skulle ersätta en man med en kvinna så skulle styrelserna vara jämställda. Det krävs med andra ord inte så många kvinnor och ändå är debatten så fokuserad på problemet med att hitta lämpliga kvinnor till styrelserna. Flera valberedningsproffs menar att det helt enkelt inte finns tillräckligt många kvinnor med rätt kompetens för att fylla styrelserna. En valberedare kommer med argument som:

**”Det är svårt att hitta kvinnor. Och sen är det säkert lättare att komma att tänka på sina egna kompisar.**



Nästan samtliga av de intervjuade anger dock att det är deras ansvar som representanter av valberedningen att öka andelen kvinnor i styrelserna, att de har kvinnor på agendan och att de jobbar hårt för att öka andelen. Resultatet? Hela 69 procent av styrelserna är inte jämställda. Detta trots att Svensk kod för bolagsstyrning säger att en jämn könsfördelning ska eftersträvas.

Övertygelsen om att jämställdhet är eftersträvansvärt skriver alla tillfrågade under på. Ytan är i vanlig ordning polerad. Ingen är dum nog att öppet ifrågasätta ambitionen om styrelser som speglar befolkningen. Bakom stängda dörrar verkar samtalen dock skifta karaktär. En ägarrepresentant säger att när det kommer till kritan kan det vara svårt att få igenom frågan om jämställdhet i valberedningsarbetet. Han är den som driver frågan i gruppen men blir ofta motsagd. Han säger:

**”Det finns en viss mentalitet att det bara är tjafs.**

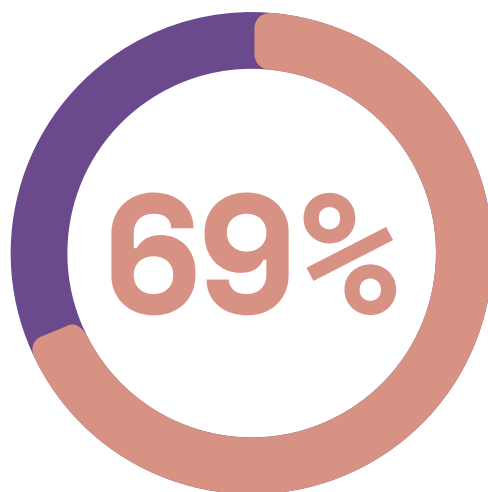
Att stora ord om jämställdhet är ett spel för gallerierna i vissa valberedningar finns det flera som vittnar om. Attityder från stenåldern hålls fortfarande vid liv genom valberedare som verkar tycka att allt var bättre förr. En rekryterare berättar:

**”Det är valberedningarnas ansvar att öka andelen kvinnor och de progressiva ägarna ser det här som viktigt. Men sen finns det såklart fortfarande de som tycker; fruntimmer, vad ska vi med dem till?**

Att förlegade åsikter om att kvinnor inte kan eller att jämställdhet är tjafs fortfarande existerar är skräckinjakande. Ett än mer oroväckande tecken är oviljan att släppa på makten som flera valberedare uppvisar. På frågan om jämställdhet i valberedningarna har något egenvärde vill många påskina att så inte är fallet. I stället menar de att nomineringarna till styrelserna inte på något vis påverkas av vem som bereder förslagen.

**”Det har ingen betydelse om det bara är män i valberedningen.**

Ödmjukhet inför uppgiften är inte den primära känslan som svenska valberedare lämnar efter sig. I stället tycks de nära en övertro på såväl sin egen kompetens som på bredden av sina nätverk. Jämställdhet är välkommet, överallt förutom i deras egna kretsar. Där försvaras i stället könsfördelningen med näbbar, klor och tröttsamma ursäkter.



**AV BOLAGEN FÖLJER INTE SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING**



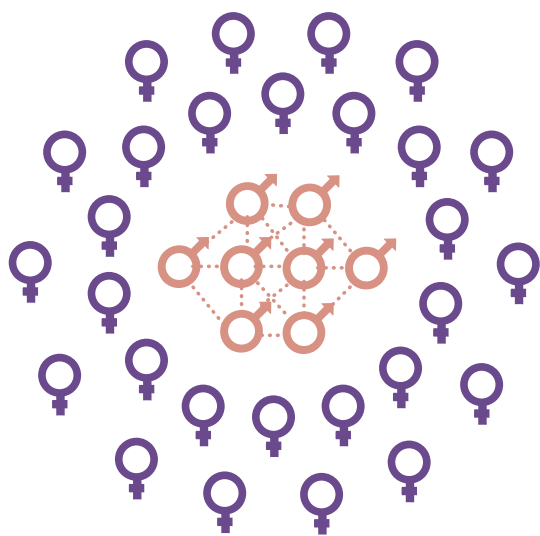
# Rekryterare – en väg till jämställdhet

**Där valberedningarna brister tar rekryterarna vid. De vittnar om att det inte är svårt att hitta lämpliga kvinnor. De ställer sig istället kritiska till valberedningarnas bristfälliga rekryteringar.**

Myten om att det inte finns tillräckligt med kompetenta kvinnor är seglivad. Flera ägarrepresentanter uppger att de gärna skulle nominera kvinnor till styrelserna, men uppger brist på kvinnor som ett svepskäl.

Rekryterare känner inte igen sig i den beskrivningen. I stället slår flera av dem fast att de aldrig har behövt tumma på kompetensen för att hitta en kvinna. De menar att det inte finns några kravprofiler som det inte finns kvinnor som möter. Problemet handlar istället om oprofessionella processer för rekryteringar från valberedningarnas sida. Fortfarande utgår många styrelserekryteringar från personliga nätverk och de som väljs är i stor utsträckning personer som valberedarna har en koppling till:

**” Samma profiler sitter i många styrelser. De sitter inte där på grund av kompetens, de sitter där på grund av sina nätverk. Kan vi få mer professionella rekryteringsprocesser så kommer styrelserna se helt annorlunda ut.**



**MÅNGA STYRELSEKRYTERINGAR  
UTGÅR FRÅN NÄTVERK**

Oförmågan att ta in nya personer till styrelserna förklaras med en rädsla för att förlora kontrollen över bolaget. Ett ytterligare orosmoment är att man ogärna tar in personer som inte har styrelsevana sedan innan. En rekryterare ger sin syn på varför det är så:

**” Man är rädd, det är ingen ordförande som vill ha in en helt ny person som den inte vet vem det är. Man vill vara trygg med att den här personen har jobbat med den här ledamoten i den här styrelsen.**

Flera rekryterare kritiserar valberedningarna för att inte vara professionella nog. De menar att det är katastrof att valberedningarna inte har något krav på sig att ha professionella processer för rekrytering. En rekryterare säger:

**” Den här bromance-kulturen som råder, att en valberedningsledamot har max 40 personer i sitt nätverk som de tycker är kapabla att ta sig an uppdrag, den håller inte.**

Det är problematiskt om nätverk fortfarande är en dominerande del av många valberedares arbetssätt. Valberedarna är uppenbarligen inte tillräckligt måna om resultatet eftersom att de förlitar sig till sina egna nätverk istället för att ta hjälp. Ett ytterligare problem är att många bolag inte avsätter någon budget till styrelserekryteringar, och kan man inte söka professionellt så kan man inte heller vänta sig ett professionellt resultat.

**” Det är ytterst sällan det finns någon budget till rekrytering och i de fall det finns är det en enskild ägare eller en institution som betalar. Det är en barriär för professionalisering av valberedningsarbetet.**

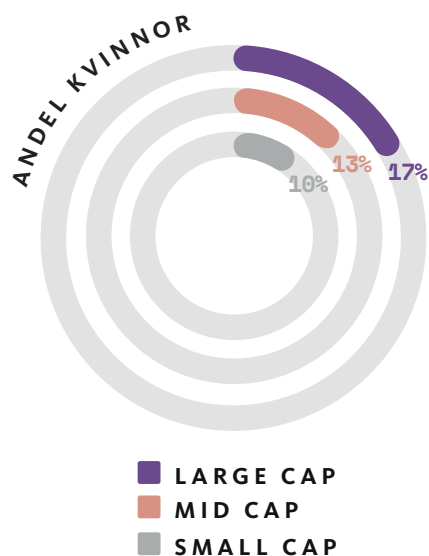
De som jobbar med ägarstyrning på flera av de större institutionerna framhåller att det är svårt att hitta kvinnor medan de som är specialister på styrelserekrytering inte alls ser det som ett problem. Det är ett tydligt argument för att valberedningar bör bestå av fler kvinnor och behöver professionaliseras ytterligare. En väg framåt kan vara att ta hjälp av professionella rekryterare och ställa krav på dessa att leverera kandidater av båda könen.

# Stora bolag bäst i klassen

Storbolagen är bäst på jämställdhet i valberedningarna. De tar frågan om jämställdhet på större allvar än de små bolagen. De nominerar i sin tur även fler kvinnor till styrelserummen. Endast ett fåtal platser innehas av kvinnor och många av de platserna upptas av samma kvinnor.

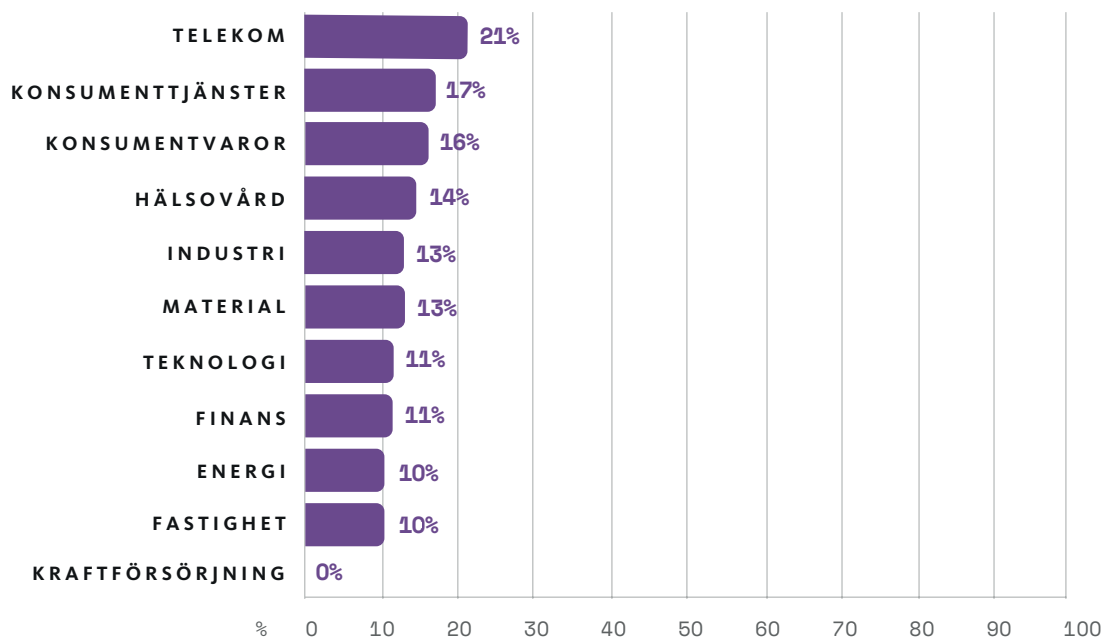
De stora bolagen är bäst när det kommer till jämställdhet i styrelser och ledningsgrupper, de kan även stoltsera med att vara bäst gällande valberedningarna. Däremot har de kapitalt misslyckats om de ämnat vara jämställda. Endast 17 procent av valberedningarnas representanter i storbolagen är kvinnor. Bland både mellanstora och små bolag är andelen kvinnor ännu lägre med 13 respektive 10 procent. Småbolagen drar ner snittet men bakläxan är delad. Mellanstora och stora bolag kan inte ens kallas mediokra.

Högst andel kvinnor i valberedningarna har telekombranschen. De når upp till 21 procent. Eftersom att det är så få bolag i branschen betyder det att fyra av nitton stolar innehas av kvinnor. Av dessa fyra sitter samma kvinna på tre. Cristina Stenbeck utgör ensam 75 procent av kvinnorna i telekombranschens valberedningar. Förutom telekom är det ingen bransch som når över 17 procent kvinnor. Sämst är kraftförsörjning. De har inte en enda kvinna i valberedningarna.



Stora bolag tenderar att ta frågan om jämställdhet på större allvar än små. De har dessutom ofta mer resurser för att jobba genomgående med jämställdhet. Flera valberedare vittnar om att storbolagen är mer benägna att ta hjälp av rekryteringsbolag än vad de små bolagen är, ett effektivt sätt för att få in fler kvinnor i styrelserna. Det har gett resultat, storbolagens styrelser har rekordhög 37 procent kvinnor. Ett kvitto på att föregående års kvoteringsshot och mer jämställda valberedningar har gett effekt. Aktiva åtgärder lönar sig.

## Andel kvinnor i valberedningar per bransch



# Bristande transparens i svenska bolag

Valberedningens primära uppgift är att ta fram kandidater till styrelsen. Men i praktiken väljer de ostört styrelseledamöter då bolagsstämmorna närmast aldrig röstar emot valberedningens förslag. Koden för bolagsstyrning fallerar på denna punkt.

” Genom aktieägarnas aktiva stämmodelltagande främjas en väl avvägd maktbalans mellan ägare, styrelse och bolagsledning.

Så står det i Svensk kod för bolagsstyrning. Problemet är att aktieägarna inte alltid gör sin röst hörd. I många bolag utgör de större ägarna, som utser valberedare, inte en majoritet. Valberedningarna är inte tänkta att fungera som maktorgan, utan den beslutande makten ska ligga hos bolagsstämman. Men det är ytterst sällan valberedningens förslag röstar ned. Oerhört viktiga beslut fattas av homogena grupper män vilket motverkar meritokrati. För både näringslivet och samhällets bästa vore en transparent process som uppmuntrar meritokrati bättre. Istället är det i många fall en minoritet som styr över en majoritet vilket snarare premierar kompisrekryteringar.

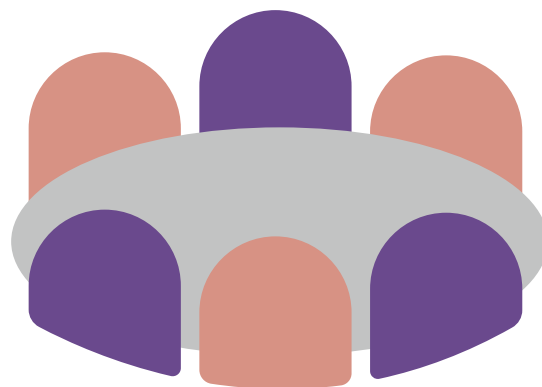
Valberedningar regleras inte av aktiebolagslagen utan endast av koden för bolagsstyrning som är frivillig och fungerar med principen följ eller förklara. Den svenska bolagsmodellen, framförallt valberedningens sammansättning, skiljer sig från anglosaxiska och de europeiska länderna då ägarinflytandet är betydligt större.

Koden ger utrymme för mindre aktieägare utanför valberedningen att lägga fram förslag på kandidater för styrelsen, men i praktiken är det oerhört svårt att tillskrivas legitimitet för sitt förslag. Valberedningarna arbetar i det närmaste i det dolda och med en större insyn hade makten bland parterna varit bättre fördelad.

När koden skrevs om och ägarinflytandet stärktes var ett av målen att få större mångfald i styrelserna och få stopp på den gamla skolans kompisrekrytering. Men

den bristfälliga transparensen av valberedningens arbete motverkar detta. En valberedare berättar:

” Är det en ägare som äger 20 procent och säger jag vill att min son ska sitta i styrelsen, så har han den makten. Då kan inte jag säga så mycket även om jag vill säga att jag har 10 kandidater här, fem kvinnor och fem män som alla är mer kompetenta än din son. Men då har jag inget att säga till om.



**JÄMSTÄLLDA VALBEREDNINGAR  
BÖR VARA EN SJÄLVKLARHET**

Denna typ av uttalanden är ytterst oroande. Att låtsas som att det inte spelar någon roll vilka som sitter i valberedningen och att det inte påverkar resultatet är inte trovärdigt. Valberedningarna arbetar i skymundan och debatteras inte till samma grad som styrelserna, trots att styrelsernas sammansättningar till stor del ligger i valberedningarnas händer. Jämställda valberedningar såväl som transparens kring arbetet bör vara en självklarhet. Med makt kommer som bekant stort ansvar. Det är dags att koden utökas till att även omfatta jämställdhet i valberedningarna.

# Fem goda råd till institutionerna

Nummer ett för att skapa ett jämställt näringsliv är att valberedningarna blir mer diversifierade. I förlängningen blir det lättare att rekrytera jämställt till styrelserna bland annat eftersom att nätverken breddas. AllBright har frågat styrelseproffs, forskare, representanter av valberedningarna och rekryterare om tips för att öka andelen kvinnor i valberedningarna och styrelserna. Här är fem konkreta tips till institutionerna för mer jämställda valberedningar och styrelser.



## UTMANA SYNEN PÅ VAD SOM ÄR KOMPETENS

Utmana föreställningen om mannen som den klassiska representanten i en valberedning.



## RIKTA BLICKEN INÅT

Granska den interna kulturen normkritiskt. Ta reda på vem som anses vara den ideala representanten i valberedningen och vilket beteende som premieras i gruppen.



## ARBETA AKTIVT MED FRÅGAN

Inse att jämställdhet inte kommer som ett brev på posten, en generationsväxling är inte drivkraft nog. Upprätta verktyg för att behandla problemen. Sluta inte arbeta aktivt med frågan.



## UTVÄRDERA BEFINTLIGA KOMPETENSER

Vilka kompetenser och erfarenheter finns i styrelsen sedan tidigare och vilka behöver det kompletteras med?



## INFÖR MERITOKRATI

Professionalisera rekryteringen, nominera på meriter, inte magkänsla. En framgångsrik styrelse uppstår inte automatiskt genom konsensustänk. Våga nominera fler perspektiv.

# Tidigare rapporter



**TEXT**

Caroline Nord  
Claes Hemberg  
Omar Ajmal  
Tove Dahlgren

**DATAINSAMLING & INTERVJUER**

Caroline Nord  
Omar Ajmal

Data insamlad under december 2017  
samt januari och februari 2018

**GRAFISK FORMGIVNING**

Lina Forsgren



AllBright