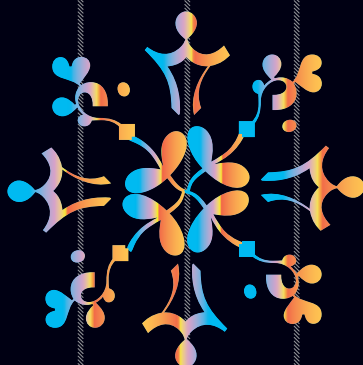




SVEN-ERIK SJÖSTRAND

PERNILLA PETRELIUS

Rekrytering av koncernstyrelser

*Nomineringsförfaranden och
styrelsesammansättning med fokus
på kvinnors ställning och möjligheter*

EFI & SNS FÖRLAG

**REKRYTERING AV
KONCERNSTYRELSER**

SVEN-ERIK SJÖSTRAND
PERNILLA PETRELIUS

•

REKRYTERING AV KONCERNSTYRELSER

*Nomineringsförfaranden
och styrelsesammansättning med
fokus på kvinnors ställning
och möjligheter*

EFI & SNS FÖRLAG

EFI
Box 6501
113 83 Stockholm
Telefon: 08-736 90 00
Hemsida: www.hhs.se/efi

Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI) grundades 1929 och är idag den största vetenskapliga forskningsorganisationen vid Handelshögskolan i Stockholm. Institutet bedriver forskning oberoende av politiska och ekonomiska grupptressen. I styrelsen ingår merparten av Handelshögskolans professorer.

Vid EFI bedrivs teoretisk och empirisk forskning inom det ekonomiska fältet, särskilt inom företags-, national- och finansiell ekonomi, men också inom ekonomisk psykologi, ekonomisk informationsbehandling, ekonomisk historia och ekonomisk statistik.

Antalet aktiva forskare ligger i storleksordningen 200 fördelade på 18 sektioner eller program. Flertalet av institutets forskare är också knutna till Handelshögskolan som lärare eller doktorander.

Omsättningen är cirka 30 miljoner kronor. Institutets forskningsverksamhet finansieras till stor del genom externa källor såsom forskningsråd, vetenskapliga stiftelser och fonder, företag, organisationer samt genom avkastning från privata donationer.

Alla forskningsresultat offentliggörs. Detta sker i form av avhandlingar, andra forskningsrapporter eller »research-reports» som ges ut på EFI:s förlag men även genom skrifter utgivna på andra svenska eller internationella förlag, artiklar i internationella vetenskapliga tidskrifter samt i form av konferensuppsatser.

SNS Förlag
Box 5629
114 86 Stockholm
Telefon: 08-507 025 00
Telefax: 08-507 025 25
E-post: order@sns.se
Hemsida: www.sns.se

SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – är ett fristående nätverk av ledande beslutsfattare i privat och offentlig sektor med engagemang i svensk samhällsutveckling. Syftet är att skapa underlag för rationella beslut i viktiga samhällsfrågor genom forskning och debatt.

SNS bedriver samhällsforskning med forskare från universitet och högskolor i Sverige och utlandet, ger ut böcker på eget förlag samt arrangerar konferenser, kurser och lokala medlemsmöten. SNS är en allmännyttig ideell förening som finansieras genom medlemsavgifter, forskningsanslag, bokförsäljning och konferensavgifter samt genom årsavgifter från företag, myndigheter och organisationer.

Kopieringsförbud

Detta verk är skyddat av upphovsrättslagen! Kopiering, utöver lärares rätt att kopiera för undervisningsbruk enligt Bonusavtal, är förbjuden.

Rekrytering av koncernstyrelser. Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter
Sven-Erik Sjöstrand och Pernilla Petrelius

Första upplagan
Första tryckningen

© 2002 Författarna och SNS Förlag
Producent: Helena Hegardt. Förlagsredaktör: Gabriella Stjärnberg. Tryck:
Elanders Graphic Systems, Angered, 2002. Grafisk form: Patrik Sundström.
Papper: 120 g Scandia 2000 (inlaga); 240 g Linné naturvit (omslag). Typsnitt:
Walbaum Book, Didot Headline och News Gothic.

ISBN 91-7150-889-9

INNEHÅLL

<i>Förord</i>	7
<i>Till läsaren</i>	9
1. Några utgångspunkter	13
Ett alltmer krävande uppdrag	13
En avgränsning	14
Ett nytt förfaringssätt	14
2. Koncernstyrelsen	16
Styrelsens ställning och uppgifter	16
En arena för osäkerhetsabsorption	17
Koncernstyrelsens särdrag	20
Styrelsen som ägarnas organ	21
Styrelsen som en enhet	22
Något om sammansättningen av en koncernstyrelse	24
3. Något om ägarstyrning	28
4. Organisering av nomineringsförfaranden	33
Vad är en nomineringskommitté	33
Vilka aktörer föredrar nominerings- kommittéer – och på vilka grunder?	36
Sammansättningen av nominerings- kommittéer	38
Har någonting hänt?	45
Vad är positivt med kommittéer?	48
Vad är negativt med kommittéer?	51

5. Rekryteringsprocess och rekryteringspopulation	53
Rekryteringsprocessen	53
Behovsanalys	53
Identifikation av kandidater	55
Sammansättning och kompetens – ett antal avvägningar	58
Urval, beslut och approachering	70
Utvärdering, mandattid och ersättning	73
6. Några slutsatser	77
Finns det något problem?	77
Den enda vägen?	79
En vidgad rekryteringsbas?	82
Nomineringskommittéernas roll	84
Uppföljning	86
Metodappendix	91
Bilaga: SNS projekt för fler kvinnor på ledande poster i näringslivet	96

FÖRORD

HUR GÅR DET till när styrelser utses i stora svenska företag? Vilken typ av personer utses – och varför? Frågorna är viktiga på flera sätt och i många sammanhang. Bakgrunden till denna studie är att SNS inlett ett arbete för »fler kvinnor på ledande poster i näringslivet«. Att förekomsten av kvinnor i företagens styrelser är mycket begränsad är väl känt. Skälen till detta finns det många uppfattningar om, från att de män som söker kandidater bara »ser« sina likar till att kvinnor inte är kompetenta nog eller inte vill »ställa upp«. En fråga man kan ställa är vad själva nomineringsprocessen betyder, och om det gör någon skillnad om styrelserekrytering sker via nomineringskommittéer eller på mer traditionellt, ofta informellt sätt.

För att få svar som inte påverkades av just frågan om »kvinnoaspekten« var det viktigt att studera nomineringsarbetet som sådant och låta frågan om rekrytering av kvinnor vara en fråga bland flera, bland annat för att se i vilken mån denna aspekt överhuvudtaget uppfattas som viktig av dem som rekryterar.

Vid Handelshögskolan i Stockholm bedrivs sedan många år forskning om styrelsearbete, bland annat vid Centrum för Företagsledningsfrågor vid Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI) under ledning av professor Sven-Erik Sjöstrand. EFI och SNS hade därför ett gemensamt intresse av att samarbeta om en studie av hur rekrytering av styrelseledamöter går till i stora svenska bolag. Dels skulle det nya förfarandet med arbete i nomineringskommittéer undersökas, dels skulle särskild uppmärksamhet ägnas åt om och varför vissa slag av kandidater, särskilt kvinnor, nomineras respektive inte nomineras.

En viktig utgångspunkt för studien har varit resultaten av de tidigare EFI-studierna om styrelsearbete. Det nya empiriska materialet kommer från en under vintern 2002 genomförd intervjuundersökning. Denna omfattade drygt trettio längre intervjuer med styrelseordförande, ledamöter i nomineringskommittéer, ägarrepresentanter, verkställande direktörer, styrelseledamöter och rekryteringskonsulter. Studien bygger också på statistiska

uppgifter främst rörande styrelseledamöter i de större börsnoterade företagen i Sverige. Under försommaren 2002 har en uppföljningsstudie gjorts beträffande utfallet av nomineringsarbetet inför vårens bolagsstämmor.

Studien har utförts inom EFI under ledning av Sven-Erik Sjöstrand. Det mesta av fältarbetet har utförts av doktoranden Pernilla Petrelius. I uppföljningsstudien har ekon stud Jessica Järkvik medverkat.

SNS svarar för huvuddelen av studiens finansiering. SNS arbetsgrupp för fler kvinnor på ledande poster i näringslivet har, under ledning av direktör Lars H Thunell, SEB, aktivt följt arbetet. Preliminära resultat har även presenterats för och diskuterats med SNS-projektets referensgrupp bestående av representanter för de cirka trettio företag som, tillsammans med arbetsgruppens företag och ESF-rådet i Stockholms län, finansierar arbetet. (Se vidare en sammanställning i slutet av boken.)

Det är vår gemensamma förhoppning att studien både ska ge nya inblickar i hur styrelser i större svenska företag utses och ge en del av förklaringen till att det finns så få kvinnor i dessa styrelser.

Stockholm
september, 2002

GÖRAN ARVIDSSON
Forskningsledare, SNS

SVEN-ERIK SJÖSTRAND
Projektledare, EFI

SYFTET MED PROJEKTET som ligger till grund för denna bok är att undersöka hur rekrytering av styrelseledamöter går till i stora svenska bolag. Upprinnelsen till projektet var funderingar hos några tongivande personer i näringslivet om varför så få kvinnor finns företrädde i styrelsepositioner i de stora koncernerna (cirka 5 procent) när de samtidigt är så mycket mer framträdande både inom de offentliga (jfr inte minst den politiska arenan inklusive regeringen) och ideella sektorerna. Det fanns också en tanke bland en del av aktörerna att den 'nya'¹ formen för rekrytering som börjat tillämpas på de allra senaste åren, baserad på vad som kallas »nomineringskommittéer«, kanske skulle kunna medföra att sammansättningarna av styrelserna skulle komma att förändras (läs: förbättras; till exempel fler kvinnor) – och att detta skulle kunna synas redan i ett kort perspektiv.

För att kunna diskutera förklaringar till hur koncernstyrelser är sammansatta (ett slags utfallsanalys) är det – som vi ser det – dock nödvändigt att först *redovisa en syn på styrelsens ställning och uppgifter mer principiellt*. Detta beskrivs främst i kapitlen 2 och 3. Det är därtill *viktigt att grunda (utfalls)analysen i en förståelse av hur rekryteringar av koncernstyrelser i allmänhet går till* (oavsett om förfarandena kallas »nomineringskommittéer« eller något annat). Dessa processer var vid projektets start i huvudsak obeforskade. En hel del av det empiriska arbetet inriktades därför på detta område (se kapitlen 4 och 5). Här har särskilt de förfaranden som benämns 'nomineringskommittéer' lyfts fram, analyserats och jämförts med andra tillvägagångssätt.

Analysen av hur koncernstyrelser sammansätts förutsätter den ovan dryftade förtrogheten med hur själva rekryteringsförloppen ser ut. Det är i dessa processer som förklaringarna till utfallen kan skönjas och formuleras. I analysen har särskild uppmärk-

1. Enkla citattecken (‘ ’) i texten indikerar att ett markerat ord inte bör uppfattas bokstavligen utan skall läsas med viss försiktighet och eftertanke.

samhet ägnats åt tankar om varför andelen kvinnor är så låg (se kapitel 6).

I bokens uppföljning granskas även rekryteringsprocesserna och deras utfall i ett mycket kort perspektiv, ett år: 2001–02.

Denna bok bygger främst på en nyligen slutförd empirisk studie av rekrytering av styrelseledamöter, som bland annat omfattar trettio längre intervjuer och nästan lika många korta uppföljningsintervjuer med styrelseordförande, ledamöter i nomineringskommittéer, ägarrepresentanter, verkställande direktörer, styrelseledamöter och rekryteringskonsulter. Samtliga dessa respondenter i rapporten är anonymiserade. Studien bygger också på en del statistiska uppgifter främst rörande styrelseledamöter i de större börsnoterade företagen i Sverige. Detta för att i vissa utfallstermer (främst andelen kvinnor i styrelserna) visa på hur det ser ut och har sett ut de senare åren.

Därtill har arbetet till en del präglats både av det mer allmänna vetande om ägar-, styrelse- och företagsledningsarbete som under cirka tjugofem år producerats vid *Centrum för företagsledningsfrågor* vid EFI/HHS och på en av författarnas (Sjöstrand) mångåriga praktiska erfarenhet av styrelsearbete.

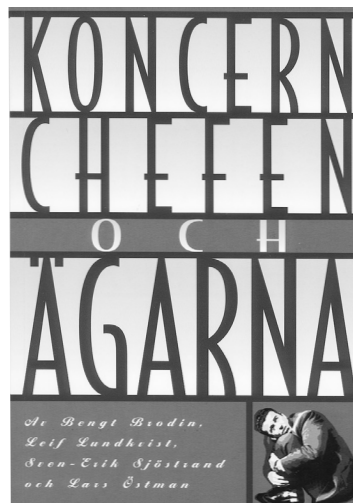
För att förstå de processer som är förbundna med rekrytering av personer till styrelser är det nödvändigt att utgå ifrån en föreställning om vad en (koncern)styrelse är, reda ut dess ställning och uppgifter. Dessutom behövs en bild av förutsättningarna för styrelsens arbete och en redovisning av hur styrelser kan fungera i praktiken – då inte minst i relation till ägare och vd.

Den empiriska studien från 2001 och 2002 vidimerar den grundbild av styrelsens ställning och uppgifter som redovisats i kapitlen 2 och 3 och som till stor del bygger på två tidigare texter, där Sjöstrand varit en av författarna. Det gäller dels *Styrelsearbete i koncerner* (1995; se s 11) och dels *Koncernchefen och ägarna* (2000; se s 11). Medförfattarna har i dessa bägge böcker varit *docent Bengt Brodin, direktör Leif Lundkvist och professor Lars Östman*. Dessutom har uppemot ett 40-tal av näringslivets mest framstående aktörer på olika sätt medarbetat i dessa bägge skrifter.

När vi i denna bok skall redogöra för ovan nämnda grundföreställningar vad gäller styrelsens ställning och uppgifter, så före-



»Styrelsearbete i koncerner« (1995) ger den grundläggande kunskap om styrelsearbete som denna skrift ytterst också grundas i. Den är ett resultat av ett samarbete mellan fyra forskare och femton prominenta koncernchefer/styrelseordföranden.



»Koncernchefen och ägarna« (2000) ger en utförlig bild av den syn på ägarstyrning som ligger till grund för denna bok. Den är ett resultat av ett samarbete mellan fyra forskare och fjorton tongivande tidigare aktiva verkställande direktörer.

ligger inte så mycket av ändrade förhållanden eller revideringar av de uppfattningar som en av författarna (Sjöstrand) medverkat till att redovisa i ovanstående bägge böcker. Vi har därför valt att – vad gäller dessa avsnitt (bokens första kapitel) – göra ett *urval* av textbitar från de bägge nämnda skrifterna och då bara marginellt justerat i dessa. Detta har Sjöstrands medförfattare i de tidigare böckerna (se ovan) generöst medgivit. För detta passar vi här på att framföra ett varmt tack.

Så den läsare som är intresserad av ett bredare perspektiv på koncernstyrelsearbete än enbart rekryteringsfrågan och specifikt på relationerna vd–styrelse–ägare rekommenderas att även gå till »källorna«, det vill säga till de två ovan i figurerna avbildade böckerna.

Vi vill till sist här också tacka ekonomie studerande *Jessica Järkvik* som bistått oss i uppföljningsintervjuerna (se kapitlet »Uppföljning«).

SVEN-ERIK SJÖSTRAND

PERNILLA PETRELIUS

1. Några utgångspunkter²

Ett alltmer krävande uppdrag

Många av de redan stora svenska företagen har under de senaste årtiondena växt kraftigt. Detta har främst skett via förvärv och fusioner men också på andra sätt. Den nya globala storleksklass som håller på att etableras kan förefalla nödvändig för konkurrenskraften – åtminstone för företag inom en del branscher. Som följd av denna storlekstillväxt är verksamheterna i de enskilda koncernerna idag som regel mer heterogena, mer omfattande, mer utspridda, mer svårgripbara, mer föränderliga, mer konkurrensutsatta, etc. Med andra ord: koncerner har blivit allt svårare att styra och kontrollera och detta oavsett om man anlägger ett ägar-, styrelse- eller företagsledningsperspektiv.

Samtidigt har det blivit alltmer populärt att dela upp även måttligt omfattande verksamheter i relativt självständiga bitar och då vanligen i ett antal dotterbolag (tidigare så kallade divisioner), det vill säga koncernbildandet förefaller sprida sig nedåt i storleksklasserna. Vad som vanligen brukar kallas en koncernstyrelse, det vill säga en *styrelse i ett moderbolag*, uppträder därför alltmer frekvent även i dessa relativt sett 'mindre' företagskonstellationer.

Så företeelsen koncern har blivit alltmer allmän på senare år och det är främst dess styrelse som har att anta utmaningen att ansvara för respektive hela företagsgrupps långsiktiga utveckling. På denna övergripande nivå har styrelsearbetet numera nått en sådan omfattning och komplexitet att det skulle kunna vara befogat att tala om en *kvalitativ* förändring. Styrelseuppdragen har i många fall och på kort tid blivit synnerligen krävande.

2. Kapitlet följer inledningsvis nära vissa delar i Brodin. B., m fl, 1995, *Styrelsearbete i koncerner*, EFI & IFL, Stockholm. Se avsnittet »Till läsaren«.

I konsekvens med ovanstående resonemang efterlyses idag, såväl från ledamöter i styrelser som från engagerade betraktare, mer av diskussioner och vägledning. Det gäller då snarare det framgångsrika koncernstyrelsearbetets ingredienser än minimi-kraven på området. Intresset rör med andra ord mindre lagstiftningen och dess eventuella förändring än de olika praktiker som utveckla(t)s i storföretagen.

I denna bok skall vi koncentrera oss på frågan om hur man kan arbeta i samband med sammansättningen av – *rekryteringen* till – dessa koncernstyrelser. Därvid skall vi särskilt behandla en företeelse som är av färskt datum – ett förfaringssätt vid rekrytering av ledamöter som innebär användning av vad som kallas för *nomineringskommittéer*. Vi kommer också att titta på om detta påverkar sammansättningen av koncernstyrelser – med fokus på andelen kvinnor – och i så fall hur.

En avgränsning

I boken behandlas styrelsearbete i *koncerner*, inte styrelsearbete i allmänhet. Vi har vidare avgränsat oss till de *stora svenska publika börsföretagens moderbolagsstyrelser*. Det är dock möjligt, kanske även sannolikt, att en del av det som här skrivs också äger ett intresse som går utöver den nämnda typen av styrelser; men sådana aspekter får i detta sammanhang mer ses som biprodukter.

Grundsynen är därvid att en väl fungerande koncernstyrelse är ett betydelsefullt konkurrensmedel. Denna aspekt har inte sällan förbisetts inte minst i den företagsekonomiska debatten och litteraturen. Ett kompetent styrelsearbete i kloka och genomtänkta former skulle kunna utgöra ännu en ingrediens i den internationellt respekterade svenska företagsledningstraditionen.

Ett nytt förfaringssätt?

När det gäller hur koncernstyrelser sätts samman finns det ett nytt förfaringssätt som har börjat etableras på senare år. En central ingrediens i detta arbetssätt är inrättandet av formella så kallade *nomineringskommittéer* som då tilldelas en central roll i re-

kryteringsprocessen. Det finns dock, som vi ser det, goda skäl till att här fokusera på rekryteringspraktiken bredare än så. Erfarenheterna av dessa nomineringskommittéer är begränsade (de har bara funnits några år) och vad detta formella förfaringssätt står för – och om och hur det skiljer sig ifrån andra redan etablerade procedurer – är ännu i huvudsak oklart. Vi väljer således i detta hänseende att arbeta förutsättningslöst. Vi utgår inte ifrån att detta 'nya' verkligen är 'nytt' och annorlunda utan vi försöker granska detta förhållande. Likaledes har vi inga preferenser vad gäller procedurerna. Vi försöker på dessa punkter primärt inhämta och redovisa den repertoar av erfarenheter som finns bland aktörerna själva och mot den bakgrunden tillför vi vår analys och bild. Det är således för oss inte givet att denna nya företeelse leder till vare sig en förbättring av styrelsearbetet eller motsatsen.

Med denna bok försöker vi således bidra till att en empiriskt grundad diskussion och beskrivning av rekryteringsprocessen och dess villkor ges spridning. Vi försöker nå ett steg bortom den ibland närmast slagordsmässiga retoriken på området genom att torgföra nyanser på ett område där förenklingar kan vara bekväma och ibland till och med populära att ta till. Syftet är inte att försöka likrikta rekryteringspraxis utan tvärtom att försöka bidra med ett relativt brett tankestoff rörande hur ledamöter rekryteras.

För att kunna beskriva och yttra sig om rekryteringsförfarandena är det först nödvändigt att försöka klarlägga vad denna styrelse som man skall skaffa ledamöter till är för någonting. Vad är dess huvuduppgift(er) och vilka är de grundläggande förutsättningarna – konstitutionella och andra – för dess funktion? Detta behandlas i kapitel 2.

2. Koncernstyrelsen⁵

Styrelsens ställning och uppgifter

Boken handlar primärt om rekrytering till *styrelser i moderbolag i stora koncerner* (fortsättningsvis benämnda »koncernstyrelser«). Det är då inte fråga om en rättsvetenskapligt fokuserad framställning utan texten är skriven av två företagsekonomer i ett företagsledningsperspektiv – men med en viss 'juridisk medvetenhet'.

Vad är det då för organ man skall rekrytera till? Aktiebolagslagen (ABL) ger vissa grunder när det gäller styrelsens ställning, uppgifter, sammansättning och arbetsformer. Denna vägledning är självfallet viktig men ändå relativt grovmaskig till sin karaktär i förhållande till hur praxis bestäms.

Styrelsen »svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter« (ABL, 8 kap 3§ 1 st). Vd är obligatorisk (om aktiekapital ≥ 1 miljon SKr). Arbetsfördelningen innebär att styrelsen sysslar med riktlinjer och andra frågor av större betydelse. Ansvar för den löpande förvaltningen har lagts på vd. Styrelsen kan dock alltid ingripa när den så önskar. Styrelsen har att tillse att organisationen beträffande bokföringen och medelsförvaltningen innefattar en tillfredsställande kontroll (se ABL, 8 kap 6§ 2 st). För att styrelsen skall kunna kontrollera att vd fullgör sin plikt har den att tillse att den får erforderlig information om bolagets förhållanden.

Styrelsen är således – principiellt och legalt – företagets ledande exekutiva organ och svarar ytterst för bolagets organisation och förvaltningen av dess angelägenheter. Styrelsen utses av ägarna på bolagsstämman och är i den bemärkelsen ägarnas 'förlängda arm'. Samtidigt har styrelsen, genom sitt i lagtexten rela-

⁵. Kapitlet är i huvudsak ett urval av moment från Brodin. B, m fl, 1995. *Styrelsearbete i koncerner*, EFI & IFL, Stockholm. Se inledningen »Till läsaren«.

tivt allmänt formulerade uppdrag, en betydande frihet att agera. Styrelsen har således ett utrymme mellan ägarna och företagsledningen, som den i viss utsträckning själv kan definiera och utforma.

Ett sätt att uttrycka styrelsens ställning i relation till ägarna och företagsledningen är att beskriva två av dess grundläggande uppgifter, en i relation till vardera kategorin. Dels har koncernstyrelsen, i den utsträckning den inte består av (huvuddelen av) de slutliga ägarna, att förklara och redovisa verksamheten för dessa. Dels har styrelsen att förklara och redovisa ägarnas krav och förväntningar för företagsledningen (vd). Dessa 'avstånd', som normalt behöver överbryggas, varierar för olika företag, inte minst då mot bakgrund av omfattningen och graden av differentiering i verksamheten (jfr i extremfallet ett stort konglomerat men även exempelvis situationen i ett investmentföretag). I styrelsen – om inte förr – möts *kapital-* och *verksamhetslogikerna*.

En arena för osäkerhetsabsorption

DISTANS OCH BEGRÄNSAD PÅVERKBARHET

Styrelsens position i förhållande till företagsledningen skiljer sig principiellt från vd:s på så sätt att dess ledamöter inte är direkt delaktiga i den löpande verksamheten. Styrelsen har nämligen konstitutionellt – i förhållande till företagsledningen – av lagstiftaren främst tilldelats en utvecklande och övervakande funktion. Detta manifesteras exempelvis i att dess avstånd till rörelserna generellt är större, liksom i att dess resurser (inte minst i termer av tid) är relativt små. Styrelsen är också bunden av de tidigare styrelsebesluten och just genom att dessa bindningar vanligen är av långsiktig natur, så utgör de påtagliga begränsningar. Detta innebär att styrelsens möjligheter att påverka i många hänseenden är begränsade, inte minst i ett kortare tidsperspektiv.

Styrelsens beslut får sällan omedelbar effekt på den operativa verksamheten, den behöver i normalfallen ta vägen via företagsledningen och organisationen i övrigt (hierarkin) och det tar viss tid. Denna »time lag« mellan styrelsens insatser och konkreta utfall i verksamheten blir ytterligare markerad när man som vi här

diskuterar koncernstyrelser, där normalt ytterligare led och komplikationer tillstöter innan styrelseinitierade åtgärder når påtagliga effekter. Styrelsen och dess ledamöter har emellertid ändå möjligheten till en rimlig inblick i densamma genom sin rätt att informera sig, via i första hand företagsledningen, om det som de finner väsentligt. *Konstitutionellt förenar således styrelsen närhet med distans*. Skulle ledamöterna exempelvis, enskilt eller som kollektiv, börja engagera sig på ett tidsmässigt omfattande sätt i verksamheten, så går naturligen en del av den nödvändiga distansen förlorad. Paradoxalt nog är därför en viss begränsning i ledamöternas (tids)engagemang nödvändig, för att säkra gränsdragningen till företagsledningen. Annars kan rollerna bli oklara.

FÖRTROENDE

Styrelsers huvuduppgift är att möta och hantera den grundläggande, och i många avseenden *oreducerbara* (= 'genuina') osäkerhet, som är förknippad med allt företagande. I egenskap av ledande organ i företaget har ytterst styrelsen ansvaret att hantera de risker och osäkerheter, som förekommer i och kring verksamheten.

Det mesta av den löpande verksamheten faller dock på företagsledningen (vd) även om de mest betydande osäkerheterna som ytterst rör företagets långsiktiga utveckling och överlevnad alltid tillhör styrelsens bord. I detta sammanhang har styrelsen – åtminstone – två relativa svagheter, som den måste hantera på ett rimligt sätt. Dels har styrelsens ledamöter (som nämnts) vanligen en begränsad tid till förfogande för det enskilda uppdraget, dels är styrelsen generellt sett mindre väl (och ofta senare) informerad om verksamhetens förlopp än företagsledningen/vd:n. Av detta skäl måste relationen mellan styrelse och företagsledning/vd:n i grunden alltid bygga på ett ömsesidigt *förtroende*.

De frågor som styrelsen har att hantera låter sig inte alltid, och inte fullt ut, hanteras med kalkylens 'ekonomisk-tekniska rationalitet'. Vanligen återstår även efter omfattande beräkningar och analyser en betydande osäkerhet, som måste hanteras på andra sätt. Det är här de ovan nämnda förtroenderelationerna blir särskilt betydelsefulla.

När väsentlig osäkerhet kvarstår i viktiga beslutssituationer, trots kvalificerade kalkyler av olika slag (exempelvis vid företagsstrategiska överväganden som fusioner eller förvärv), måste en styrelse även sätta sin lit till andra, ofta obesiffrade vägar för att hantera situationen. Det handlar då om att en ledamot behöver utveckla ett förtroende även för de mer kvalitativa, kanske till och med intuitiva bedömningar, som ibland görs av de andra ledamöterna. Då blir det för den enskilde ledamotens beslutskraft viktigt att verkligen veta vilka dessa andra är och vad de står för (deras erfarenheter, värden, ideal, kompetenser, etc).

Förtroenden tar lång tid att bygga upp och bygger på att personer lär känna varandra relativt väl. I styrelser är förtroenderelationer, på grund av den ofrånkomliga genuina osäkerhetssituationen, särskilt betydelsefulla och det gäller att skapa arenor där dylika nätverk kan växa fram och fungera.

Förtroendebegreppet är således helt centralt i detta sammanhang och det är en dimension som därför hela tiden nog måste beaktas i de löpande samspelet inom en styrelse. Varje enskild fråga eller situation behandlas därmed samtidigt på två plan, dels som den *enskilda* fråga det är och på dess specifika villkor, dels i termer av den *fortlöpande, långsiktiga förtroendedimensionen*.

Mot denna bakgrund blir det inte förvånande att den population ur vilka ledamöter rekryteras ibland kan vara (och förefalla) ganska begränsad. Det ligger som nämnts helt enkelt ett betydande värde i att personerna känner varandra väl, att de har etablerat ömsesidig tillit. En ny ledamot har då vanligen utvecklat denna relation till redan verksamma styrelsemedlemmar långt före sitt inträde – eller utvecklar detta under sin inledande (ett till två år) gärning i styrelsen, som bland annat av detta skäl bör omfatta kanske åtminstone sex till åtta år. Den första tiden får då ägnas just åt förtroendeuppbyggnad. Uppenbart är att en seriös rekryteringsprocess måste beakta detta särdrag i en styrelses arbetsuppgifter och förutsättningar.

Men det finns också nackdelar med starka »old boys networks« och en utvecklad »förtrolighet« när det gäller ett styrelsearbets kvaliteter. Närhet och förtroende *kan* över tiden och i ett visst sta-

dium övergå i 'inavel', slentrian, inbördes bekräftelser, ömsesidigt 'ryggkliande' och en smygande förstelning.

Koncernstyrelsens särdrag

I koncerner är situationen delvis annorlunda än för bolag i allmänhet. Själva benämningen koncern indikerar nämligen att flera, relativt särskiljbara och självständiga rörelser sammanförts till ett slags helt. Orsakerna till existensen av denna helhet kan vara många och skifta över tiden men det är här av mindre intresse. För en styrelse får emellertid just det koncernmässiga perspektivet som sådant konsekvenser för allt ifrån funktion till arbetssätt.

Vid avsaknad av koncernförhållanden föreligger ofta en koppling av en styrelses verksamhet till en någorlunda homogen affärsrörelse. Ofta blir därvid styrelsens uppgift mer *direkt* anknuten till denna verksamhet. Affärsstrategier diskuteras då i styrelsen med viss inblick och djup och kontrollen sker i stor utsträckning på verksamhetsnära grunder.

I *koncernstyrelser* blir frågorna, på grund av den ofta relativt heterogena verksamhetsbasen, delvis annorlunda. Det handlar då mer direkt om att företräda och utöva en ägarfunktion (allokera kapital), det vill säga att kontinuerligt utvärdera de olika rörelserna/rörelsegrenarna dels i relation till varandra – och då som del i en koncernmässig helhet, dels i relation till (delar av) andra tänkbara företagskonstellationer (där de potentiellt skulle kunna ingå). Detta indikerar ett lite annorlunda kompetensbehov – erfarenheten som rörelsedrivare blir inte lika självklart nödvändig.

Struktur- och allokeringsperspektiv blir således särskilt viktiga för egentliga koncernstyrelser, det vill säga i företag där verksamheten åtminstone uppvisar viss differentiering (allt ifrån enbart relaterad till konglomerat verksamhet). Koncernstyrelsen förväntas ge bästa möjliga förutsättningar för var och en av de olika rörelsegrenarna att utvecklas. Till detta kommer att relationen mellan delar (affärsidéer) och helhet (koncernidé) löpande måste utvärderas – inte minst i ett ägarperspektiv.

Styrelsen som ägarnas organ

Relationen mellan ägarna och styrelsen är givetvis avgörande för styrelsearbetet. Viktigt är därvid både hur ägarbilden ser ut och hur ägandet företräds och organiseras i styrelsen. Man skulle till och med kunna hävda att det är just här – i ägandet – som styrelsens arbetsformer ytterst avgörs, det vill säga vilken praxis som faktiskt utvecklas i komplement till, eller som uttolkning av, vad lagstiftningen föreskriver.

Styrelsens roll influeras i grunden av ägandestrukturen. Om ägandet är mycket spritt i meningen att det inte kraftfullt kan utövas av ett fåtal aktörer (tillsammans) eller om det finns ett par eller flera jämnstora ägargrupperingar, så försvagas oftast ägarperspektivet relativt företagsledningens dito. Relationen mellan styrelse och vd kommer att påverkas och kanske till och med präglas av denna situation. Vanligen uppträder här, relativt sett, mer självständiga (i relation till ägarna) företagsledningar, som inte sällan i betydande utsträckning också har en förankring i andra intressen än ägandet. Främst vid ägarsplittring kan också, paradoxalt nog, förekomma att en verkställande direktör på olika sätt arbetar för att kompensera denna 'ägarlöshet' eller 'ägaroklarhet'.

Om ägandet däremot är hyggligt väl identifierbart och representerar en rimlig handlingskraft, så blir bilden delvis en annan. Om ägandet dessutom är *direkt*företrätt i styrelsen genom en närvaro från de stora, 'slutliga' ägarna (inte enbart via deras representanter), så kan andra avvägningar i relationen mellan styrelse och vd förekomma. Vanligen uppträder då mer av en ägardominans.

Hela denna repertoar med mer eller mindre dominerande verkställande direktörer respektive ägare och styrelser förekommer i svensk storföretagspraxis. I den svenska traditionens huvudfåra har historiskt legat ett betydande utrymme för vd att agera. Balansen tenderar emellertid att förskjutas från tid till annan. Denna avvägning diskuteras i kapitel 3 om ägarstyrning.

Styrelsen som en enhet

När det gäller viktiga förutsättningar att beakta i samband med rekrytering av ledamöter till koncernstyrelser så är det förhållandet att styrelsen är ett 'kollektivt' organ viktigt. Ofta formuleras detta i termer av 'ansvar' och som de flesta frågor som rör styrelsen är även denna komplicerad och det förekommer flera tolkningar och avvägningar. En i detta sammanhang central fråga som uppenbart rymmer juridiska ingredienser rör förhållandet emellan enskilda styrelseledamöter och styrelsen som ett kollektiv. Är styrelseansvaret individuellt eller kollektivt – eller måhända bägge? Vi vill här markera att termen ansvar ges många olika innebörder, inte minst just i diskussioner om styrelser och styrelsearbete. I styrelsesammanhang har idén med kollektiva legala sanktioner ansetts rimlig – i varje fall i viss rättstillämpning. I denna bok som rör rekrytering av ledamöter blir dock en central fråga hur det konkreta samspelet emellan individerna och kollektivet i en styrelse går till.

En fråga är då hur individuella aktioner på ett konstruktivt sätt kan förenas med en gemensam team-känsla och enhetliga vägval. Arten och graden av självständigheten hos den enskilda ledamoten måste därvid formas inom ramen för en gemensam grundsyn, såväl på företagets verksamhet som på styrelsens arbetssätt.

En annan fråga är i vilken utsträckning ett gemensamt samtal skall föras och hur mycket individuella specialister i realiteten skall dominera vissa frågor.

Här finns dels uppfattningen att styrelsens ansvar är kollektivt och att varje ledamot därför – i princip – bär samma ansvar *oavsett* personliga kvalifikationer såsom erfarenhet, utbildning, dels uppfattningen att dessa kvalifikationer spelar in och i praktiken bör differentiera ansvaret, så att vissa ledamöter *per se* har ett större ansvar än andra. Gemensamt för dessa bägge olika perspektiv är emellertid en respekt för att om enstaka ledamöter är *olika informerade*, så kan detta påverka ansvaret. Det gäller dock då inte en differentiering av *förutsättningarna* för att förstå (till exempel utbildningsskillnader) utan hur ledamoten *förfarit* med

den information som förelegat (handlingsmöjligheterna har på informationsgrunder varit olika).

Här föreligger således en svår avvägning som gäller å ena sidan vad varje ledamot kan förväntas förstå (accepterat som 'kompetensnivå' i och med att personen i fråga formellt tagit sig an uppdraget och ansvaret) och å andra sidan vilka förutsättningar en person har att inse vad som pågår.

Ett problem som direkt uppstår, om man väljer att starkt individualisera i kapacitetsdimensionen, rör just sammansättningen av styrelsen. Då kan anpassningar ske som driver fram en specialisering av rollerna och arbetsprocedurerna, som är dysfunktionella genom att de reglerar det förädlade, löpande gemensamma samtalet i styrelsen på ett ofruktbart sätt. Ett problem som är lika uppenbart vid den motsatta ståndpunkten – att avstå ifrån individualisering av personers kapaciteter vid ansvarsbedömningar – är att det kan vara svårt att behandla en informationssituation utan att ta någon hänsyn till den berörda individen som sådan.

Det kan hävdas att information är något individuellt, inte något som finns 'objektivt' som ett slags naturgivna fakta. Vad som är information för en person behöver inte vara det för en annan. Dock kan man hävda att det just i styrelsesammanhang föreligger en viss typ av information, som uppvisar gemensamheter i detta avseende och där intersubjektivitet därför bör förväntas. Med andra ord: viss kompetens/kapacitet förutsätts hos en person som rekryterats till *och har accepterat* ett uppdrag som styrelseledamot i ett börsbolag.

Det kan – sammanfattningsvis – vara viktigt att undvika en sådan sammansättning av styrelsen att en fragmentering (jfr specialisering) av styrelsen uppstår. Roller och arbetsprocedurer kan annars försvåra ett effektivt *gemensamt* styrelsesamtal. Risken finns även att taktiker utvecklas i styrelsearbetet just mot bakgrund av olika styrelseledamöters tillskrivna specialiteter och därmed underförstådda särskilda ansvar. Hela idén om styrelsen som ett team kan därvid erodera.

Något om sammansättningen av en koncernstyrelse

STYRELSENS STORLEK

Styrelser i svenska börskoncerner varierar påtagligt i storlek, även om det att döma av såväl ord som handlingar allmänt sett förefaller ha skett en krympning av antalet bolagsstämmovalda⁴ ledamöter (och särskilt av suppleanterna till dessa) under senare årtionden. Under de allra senaste åren (1994–2000) ligger emellertid antalet bolagsstämmovalda ledamöter stadigt på 6–7 stycken.⁵ Det anses också rimligt att det förekommer en variation i styrelsernas storlek. Ofta har då det enskilda företags tradition på området tillskrivits betydelse men också branschmässiga förklaringar anges som då i huvudsak hänför sig till olikheter i verksamhetskraven.

DEN TILLGÄNGLIGA POPULATIONEN

Den *population* som rymmer de individer som bedöms kunna komma i fråga för styrelseuppdrag i storföretag ses vanligen som antalsmässigt ganska liten, vilket både förklarar – och återskapar – sakernas tillstånd i vissa centrala hänseenden (till exempel få kvinnor; många [fd] verkställande direktörer, osv). Det finns också begränsningar i rörligheten inom denna population, eftersom styrelseuppdrag, i så stor utsträckning utöver kompetens också handlar om interpersonella förtroenden. Därför uppstår ofta *kretsar* av mer eller mindre närstående personer, som ofta arbetar tillsammans och genom sina frekventa och nära inbördes relationer rimligt väl kan hantera de mycket betydande genuina osäkerheter, som just styrelseledamöter måste hantera. Detta för dock med sig nackdelen att populationen styrelsekandidater i de enskilda fallen blir begränsad.

Vid rekryteringen till och sammansättningen av styrelser i börsbolag handlar det mycket om att *samtidigt* hantera ett antal viktiga avvägningar, som till exempel dem emellan:

4. Rekrytering av övriga ledamöter ligger utanför denna bok.

5. Sundin, A och Sundqvist S-I, 2001, *Styrelser och Revisorer i Sveriges Börsföretag 2001–2002*, Stockholm: SIS Ägarservice AB.

- »outsiders« som tillhandahåller främst ett generellt ägarperspektiv och »insiders« som tillhandahåller främst ett verksamhets- och/eller branschperspektiv,
- behovet av förtroendebaserade, nära relationer och nödvändigheten av integritetsaspekter (jfr behovet av substantiella diskussioner där olika synpunkter vädras),
- exekutiva erfarenheter och specialistkompetenser,
- män och kvinnor,
- svenskar och utlänningar,
- synnerligen ansedda och erfarna personer versus yngre nyfikna framtidsförmågor (genomsnittsåldern ligger fast de senaste fem åren på cirka 53 år⁶) samt
- olika slags personligheter både i 'personkemisk' mening för att bygga ett fungerande team och i personlighetsmening (risksyn, optimism/pessimism, osv).

Alla ovan listade avvägningar (och säkerligen ytterligare några här ej nämnda) är nödvändiga att göra *i varje enskilt fall* för att åstadkomma en väl fungerande, delvis unik helhet. Mixen som sådan blir således mycket viktig. En del praktiker talar här till och med om styrelsen som en 'kammarmusikensemble', det vill säga som en gruppering samspelta personer med kompletterande kompetenser (och med ordföranden som ledare).

Vissa intressekonflikter kan i dessa sammanhang också behöva uppmärksammas och hanteras. Det kan gälla medlemskap i styrelser för personer, som i sin övriga gärning företräder den mer uppenbara komplikationen i detta sammanhang, nämligen konkurrenser – men också i vissa fall personer länkade till leverantörer och finansiärer (banker), liksom offentliga personer från myndighetssektorn eller politiken.

En beskrivning av den svenska styrelsekåren indikerar att den i *vissa* centrala avseenden är relativt snävt rekryterad. Det gäller då framför allt beträffande vilka erfarenheter som tillmätts särskild betydelse, det vill säga som meriterar för dessa kvalificera-

6. Sundin, A och Sundquist, S-I, 2001, *Styrelser och Revisorer i Sveriges Börsföretag 2001–2002*, Stockholm: SIS Ägarservice AB.

Tabell 1. Statistik rörande styrelser i svenska noterade bolag 1995–2001.⁷

	1995	1998	2001
Antal börsföretag	222	307	335
– med kvinnor i procent av antalet	21,6	23,1	31,0
– med utlänningar i procent av antalet	–	–	28,1
Totalt antal styrelseplatser	1631	2072	2222
Antal olika personer	1139	1479	1666
– varav kvinnor	54	72	95
– kvinnor i procent av antalet	4,7	4,9	5,7
– varav utlänningar	–	112	196
– utlänningar i procent av antalet	–	7,6	11,8
Genomsnittsålder samtliga bolag	–	53	52,8
Genomsnittsålder enbart A-listan	–	54,8	55,8
Genomsnittligt antal ledamöter i samtliga bolag	–	6,3	6,3
Genomsnittligt antal ledamöter A-listan	–	7,5	7,8

de styrelseuppdrag. De begränsningar som därvid ofta förs fram – i ett kritiskt tonfall – gäller bland annat de i publika sammanhang uppmärksammade dimensionerna kön och internationaliseringsgrad. Det är synnerligen få kvinnor som är verksamma i svenska börsbolags styrelser (se Tabell 1). Siffran bland de noterade bolagen var för år 2001 95 kvinnor, motsvarande en andel på cirka 5–6 procent. I procentuella termer har andelen kvinnor legat still kring cirka 5 procent de senaste sex-åtta åren men antalet har ändå stigit i takt med totalantalet styrelseledamöter.

Förhållandet är delvis ett annat när det gäller 'icke-svensktalande' ledamöter – de är få liksom kvinnorna men för dessa har andelen ökat kraftigt den senaste femårsperioden. År 1998 skrev en tongivande ordförande och huvudägarföreträdare (Percy Barnevik) ett uppmärksammat dokument som bland annat just pläderade för fler utländska ledamöter i svenska globala börsbolags styrelser. Efter detta – oavsett detta PM:s reella betydelse för förändringen – har en tydlig ökning av utländska ledamöter skett (se

7. Sundin, A och Sundquist, S-I, 2001, *Styrelser och Revisorer i Sveriges Börsföretag 2001–2002*, Stockholm: SIS Ägarservice AB.

Tabell 1). År 2001 var 196 utlänningar företrädare i noterade bolag, motsvarande cirka 12 procent av ledamöterna. År 1998 var siffran bara ungefär 7,5 procent (och 1996 låg den under 5 procent).

VD MEDLEM I STYRELSEN?

När det gäller frågan om vd skall rekryteras som medlem i styrelsen så finns här en lång svensk tradition att beakta. De allra flesta verkställande direktörer i koncerner har erhållit styrelseplats. Detta är emellertid inte en självklar linje. Tvärtom kan man på väl så goda grunder hävda motsatsen, nämligen att vd inte borde vara styrelseledamot, utan i stället enbart närvarande och föredragande inför styrelsen. Särskilt i situationer där ägarstrukturen är svag blir risken för en alltför stark vd-dominans annars påtaglig och hans/hennes styrelseplats därmed mer problematisk.

De principiella skälen till att en person inte samtidigt skall vara vd och medlem i sin egen styrelse är att det är rimligt att anta att personen i fråga stöder sina egna förslag, som han/hon då löpande underställer styrelsens granskning. Vidare är det dessutom så att styrelsen tillsätter och avsätter vd – och styrelsens uppgift är därtill att utöva tillsyn över hur väl en vd sköter 'sitt fögderi'.⁸

I näringslivet förefaller en förändring pågå. År 1994 satt vd inte i styrelsen i 6,5 procent av börsföretagen medan siffran år 2001 hade stigit till 28,1 procent.⁹ Oavsett principens rimlighet och nytthet försvåras dess tillämpning av att förfarandet lätt (åtminstone inledningsvis innan det omfattar 'många') kan uppfattas som en prickning och bli en belastning för berörda verkställande direktörer.

Styrelsemedlemskapet för vd:n kan samtidigt sägas symbolisera något av den speciella managementtradition, som på många håll förekommer i den svenska storföretagsamheten. Medlemskapet kan därför vara mer än symboliskt, det vill säga representera en avvägning som vissa aktörer finner värdefull att kunna återskapa in i framtiden.

8. Det uppfattas dock ibland som ett tveksamt förhållande att de fackliga ledamöterna skulle bli de enda formella styrelsemedlemmarna som kommer inifrån företaget.

9. Sundin, A, och Sundquist, S-I, 2001, *Styrelser och Revisorer i Sveriges Börsföretag 2001–2002*, Stockholm: SIS Ägarservice AB.

3. Något om ägarstyrning

Rekrytering av ledamöter till styrelser har i Sverige av tradition varit en uppgift för aktiva ägare eller för styrelseordföranden. Under de senare decennierna har en ökad 'professionalisering' av förfarandet varit tydlig. Detta har pågått under åtminstone en tjugofemårsperiod i takt med att de svenska företagen har växt och styrelsens betydelse för företagets framgång mer och mer erkänts och betonats. Professionalisering innebär i detta sammanhang att man börjat tillämpa ett vetande som successivt utvecklats, dels som följd av att erfarenhetsmassan om styrelsearbete växt, dels som följd av att vetenskapliga studier på området genomförts.

Under det senaste årtiondet har styrelsen – och kanske framför allt ägarna – kommit i fokus som följd av en 'amerikanisering' av teoribildning och praktik på företagsstyrningsområdet. Denna har gynnats såväl av det ökande institutionella ägande som det växande utländska ägandet av svensk företagsamhet som utvecklades under främst senare delen av 1900-talet. Från att näringslivet har ägts och förvaltats primärt av ett antal synliga stora svenska familjer har ägandet successivt övergått till ett mer 'osynligt' ägande. Där har inte samma struktur och processer funnits etablerade för att låta kunskaper och erfarenheter om ägarrrationalitet och ägarstyrning gå i arv mellan personer och inom och mellan bolag. 'Ägarutbildningen' har därför i stor utsträckning tvingats flytta från de arenor och karriärer som några av ägarfamiljerna själva har utvecklat och tillhandahållit över många generationer¹⁰ till personer som inte kunnat ta del av denna ständigt pågående grundläggande skolning. Det har också samtidigt handlat om en övergång från personer som hanterar sina egna medel till anställda tjänstemän som hanterar andras kapital.

10. Om till exempel släkten Bonnier se Karlsson Stider, A, 1999, *Familjen och firman*, EFI, Stockholm.

Osäkerheten om vari denna relativt ouppmärksammade och delvis osynliga ägarskolning egentligen bestått medförde att området ägarstyrning fick en renässans inom forskningen i landet. Jämför därvid utvecklingen under 90-talet i Sverige utöver i ämnet företagsekonomi också inom områdena finansiell ekonomi och i skärningen mellan rättsvetenskap och nationalekonomi. Inspirationen söktes därvid främst från den kultur där denna nya ägarbild redan var ett slags vardag och där erfarenheter fanns samlade, institutioner etablerade och teori utvecklad – det vill säga som så ofta från USA.

Varför förstärktes då ägarfokus så markant i Sverige på framför allt 90-talet – och på så förhållandevis kort tid? Brodin, Lundkvist, Sjöstrand och Östman¹¹ hävdar att det sällan är lätt att peka på entydiga förklaringar till att tidsandan skiftar men några ingredienser kan ändå vara på sin plats att framhålla. Kapitalmarknaderna utvecklades under denna period och nya finansiella instrument tillkom, något som bland annat stöddes av en omfattande utbildning och forskning inom universitet och högskolor på området. Ämnet finansiell ekonomi etablerades inom ekonomiutbildningarna runt om i landet, professurer inrättades och många studenter sökte sig till denna lukrativa specialitet.

Finansiella och kommersiella styrprinciper kom samtidigt alltmer att tillämpas i näringsliv och förvaltning och då även långt utanför de sammanhang där de dittills fallit sig naturliga. Småbolag börsregistrerades, tidigare monopolmarknader omreglerades, offentliga verksamheter privatiserades, den ideella och kooperativa sektorn fann nya förebilder och verksamhetsfält, samtidigt som pseudo-marknadsmekanismer tillämpades internt i de flesta slags organisationer.

Samtidigt med detta ökade det *indirekta* ägandet via institutioner och fonder av olika slag, vilket skapade en ny stor grupp av aktörer: kapitalförvaltare. Dessa hade delvis andra drivkrafter och handlingsmönster än traditionella *direkta* ägare såsom enskilda personer (aktiesparare såväl som företagsägare), vänkretsar, familjer och släkter. Förvaltarnas professionalitet kom där-

11. De följande styckena representerar en mycket begränsad bearbetning av Brodin, B m fl, 2000, *Koncernchefen och ägarerna*, EFI och IFL, Stockholm.

vid att kretsas mycket kring en »aktivare aktiehantering«. För svenskt vidkommande fanns förebilderna som ovan nämnts på USA:s kapitalmarknad och rörde då allt ifrån sofistikerade teoretiska modeller till uppmärksammade konkreta aktioner. Den aktivare aktiehanteringen medförde i realiteten kortare innehavstider och på detta område har dramatiska förändringar skett. Aktieägandet har blivit allt kortsiktigare inte enbart i USA¹² utan även i Sverige, där under den senaste tioårsperioden den genomsnittliga ägartiden gått ner från sju till cirka ett år.¹³

Det fanns därmed en bas även för andra professioners framväxt. Analytikerkåren ökade avsevärt, liksom mäklare, *corporate finance*-specialister, ekonomijournalister, finansteoretiska modellbyggare, med flera: människor som fick sin utkomst ifrån att analysera, informera och agera med i huvudsak ett *översiktligt utifrån-perspektiv*, där de finansiella värdena står i fokus. Många växande professioner förenades kring intresset att söka och skapa realiserbara finansiella värden. Allt fler såg som sin affärsmässiga roll att medverka till ägarskiften, företagsdelningar (»synliggöra dolda värden«), sammanslagningar och andra liknande omstruktureringar. Detta gick hand i hand med det behov att »ompositionera sig« i ett nytt Europa och i ett globalt perspektiv, som många storföretags ledningar ansåg förelåg.

Parallellt med allt detta ökade det folkliga intresset för aktier och kapitalmarknader. Detta paradoxalt nog samtidigt som det direkta individuella aktieägandet relativt sett avtog. Tävlingar som börs-SM samlade deltagare motsvarande ett par Vasalopp. Den stora och socialt sett förhållandevis välbärgade grupp individer som kunde spara i aktier och aktiefonder representerade i det sammanhanget (i rollen som småsparare) ett helt annat och löpande intresse för god (daglig) *kursutveckling*, och därmed av lönsamhet, vinster och utdelningar, än vad som hade varit förhärskande bara ett par decennier tidigare.

Dessa individers rationalitet fäste uppmärksamheten på den

12. I extrema fall i USA i Internet-bolag har snittinnehavstiden legat på *några dagar* (!). Då undantas de ägare som äger mer än 5 procent (gäller således så kallat *free float*).

13. *Dagens Industri* 99-09-16.

måhända något subtila skillnaden mellan att äga 'sina aktier' och att äga 'andelar i företag'. Distinktionen rymmer tanken att aktien – i småspararens perspektiv – mer står för en siffra, ett kapitalbelopp, än för en direkt relation till en specifik verksamhet. Aktieägandet har därmed för många individer förändrats från något konkret (relation till en verksamhet) till något mer abstrakt (anonymt kapital) eller till ett »sparande«. Aktien har för dessa individer närmat sig lottsedeln, travbongens eller tipskupongens kvaliteter. Tanken att påverka företagets skötsel är helt främmande för dessa oorganiserade ägare, något som också är synnerligen realistiskt med tanke på vars och ens försvinnande små aktieinnehav.

Denna förstärkning av ägarperspektivet i svenskt näringsliv och den åtföljande fokuseringen på styrelsens ansvar och kompetens skulle kunna vara ett uttryck för en klassisk pendelrörelse: efter decennier av starkt ledarstyrda företag kom en motreaktion och en maktförskjutning till styrelsens (ägarnas) fördel. Om dagens situation är ett uttryck för något mer bestående – att ägandet så att säga »äntligen har fått den framträdande roll det förtjänar« – är ännu osäkert. De närmaste decennierna får utvisa detta.

Tecknen på en förskjutning är enligt Brodin med flera många.¹⁴ Aktieägarvärde (*shareholder value*) och aktieägarstyrning (*corporate governance*) betonas i en utsträckning som var otänkbar bara för något decennium sedan. Diskussionen har på många sätt vitaliserat ägarrollen men samtidigt har själva fundamentet för förskjutningen inte varit helt tydligt. Ibland har det varit lätt att få intrycket att en del debattörer menat att »ägaren alltid har rätt« på samma sätt som det i andra sammanhang hävdas att »kunden alltid har rätt«. Om en ägare »har rätt« kan naturligtvis bedömas på olika sätt beroende på om påståendet främst grundas i kunskaper och erfarenheter eller om det snarare rör värderingar. Det är inte säkert – eller kanske ens sannolikt – att ägare generellt har bättre kunskaper i olika verksamhetsrelaterade frågor om de jämförs med en del kunder, anställda eller en företagsledning. Inte heller

14. De följande styckena följer nästan ordagrant Brodin, B, m fl, 2000, *Koncernchefen och ägarna*, EFI & IFL, Stockholm, s 5–16.

behöver på något sätt ägarens ideal och värderingar vara överlägsna de andras. Men de har konstitutionellt den yttersta makten och måhända är det snarast tanken att »makten alltid har rätt« som här åsyftas?

Den offentliga genomlysningen av företag från ägar- eller snarare aktieperspektivet har också ökat avsevärt. Förr kunde aktiekurser ägnas ett något mera förstrött intresse av styrelser och koncernchefer och någon större kår av 'ställföreträdande ägare' (som till exempel analytiker och ekonomijournalister) pockade inte på deras uppmärksamhet. Numera torgför åtskilliga utomstående aktörer synpunkter på allt ifrån företagens strategiska val till deras inre liv. Koncerncheferna i de publika företagen använder följaktligen idag en avsevärd tid för dessa ägarrelaterade frågor, inte minst i form av kontakter med just »ställföreträdande ägare«.

Allt detta indikerar varför frågan om rekryteringen av styrelseledamöter mer fokuserats både av praktikernas aktörer och av de som så att säga 'sitter på läktarna'. Tanken att förbättra – profesjonalisera – nomineringsförfarandena, till exempel via den procedur som identifieras med benämningen nomineringskommitté, ligger då nära till hands. Dessa ambitioner är huvudfokus i denna bok och behandlas i de följande två kapitlen.

4. Organisering av nomineringsförfaranden

Det förekommer många olika modeller för nominering och rekrytering av koncernstyrelser. Oftast är det styrelseordföranden, eventuellt tillsammans med huvudägaren, som rekryterar nya ledamöter. I enlighet med god sed förankras förslaget hos de största ägarna innan bolagsstämman – och ibland förekommer särskilda valberedningar som informellt utsetts bland de största ägarna. Vanligtvis har detta varit relativt slutna processer utan insyn för utomstående. Under go-talet har dock en ny typ av organisering av nomineringsförfarande utvecklats, som innebär en mer formaliserad och därmed en potentiellt mer transparent nomineringsprocess. Denna form kallas *nomineringskommittéer*. Eftersom dessa bara har existerat under ett par år är kunskapen om dem liten. Utifrån de intervjuer som gjorts försöker vi att identifiera vad kommittéförfarandena innebär och huruvida de innebär någonting väsentligt nytt när de gäller styrelserekrytering.

Vad är en nomineringskommitté?

Med en *nomineringskommitté* avses i den följande framställningen att *ett antal personer formellt blivit utsedda på en bolagsstämma med (huvud)uppgiften¹⁵ att nominera kandidater till styrelsen*. Därmed har ägarna på stämman tillsatt en enhet (kommittén) som i viss mening finns 'mellan' ägarna och styrelsen. Det underförstås därvid att förfarandet med denna kommitté i centrum förväntas leda till en förbättrad rekryteringsprocess – ytterst således till en (ännu) högre kvalitet i styrelsearbetet. Nomineringskommittéerna har *inte* till uppgift att på något sätt leda styrelsen.

15. Nomineringskommittéer kan ha tre uppdrag: nominering av styrelsekandidater, nominering av revisorer samt föreslå ersättning till styrelse och revisorer.

Nomineringskommittéerna är ett ägarforum och kunde lika gärna kallas för det. Det är då viktigt att framhålla att de inte är någon form av styrelse till styrelsen. Kompetensen för att styra bolaget sitter inte i kommittén. Den har enbart att bereda och nominera kandidater till styrelsen.

— *Koncern-vd*¹⁶

Det bör framhållas att det inte finns reglerat i något lagrum hur nomineringskommittéer skall vara tillsatta eller hur de skall arbeta. Inte heller krävs att detta regleras i bolagsordningar. Varje bolag har sin tradition och en del har dokumenterat hur de skall arbeta – andra inte. Inte heller är det praxis att nomineringskommittéernas ledamöter får betalt i någon större utsträckning och de kan inte juridiskt ställas till svars om de brister i sitt uppdrag.

Det finns vidare inte någon särskild reglering av hur en nomineringskommitté utvärderas och i så fall på vilka kriterier. Det är en ägarfråga som ytterst får hanteras via stämman. Det finns inte heller några garantier för att nomineringskommittéer fungerar på något särskilt sätt (annat än att de levererar ett förslag till stämman). Procedurmässigt kan således kommittéer fungera på mycket varierande sätt och likaledes kan deras sammansättning variera i olika avseenden. Det 'enda' som sker är att personkretsen synliggörs och detta antingen vid stämman (vanligast) eller senare och då via styrelseordföranden eller huvudägaren, som brukar vara de som vid en sådan procedur får uppdraget att sätta samman kommittén.

Det förekommer således några olika sätt att på stämman utse en nomineringskommitté.

- 1) *Styrelseordföranden* eller någon annan ges i uppdrag att sammankalla (representanter för) (de andra) ägarna inför arbetet med nominering. Inget personval genomförs på stämman.
- 2) *Personval* av samtliga ledamöter i kommittén genomförs på stämman.

¹⁶. Citaten i denna bok är anonymiserade. Endast en grov kategorisering av sagespersonens ställning anges. Den förmedlar det som vid intervjutillfället hösten 2001 var personens huvudsakliga yrkesroll. Följande nio kategorier har använts: huvudägare, företrädare för huvudägare, företrädare för institutionell ägare, företrädare för mindre ägare, företrädare för organisation av småsparare, styrelseordförande i börsbolag, styrelseledamot, koncern-vd samt »headhunter«/konsult.

3) *Förfarandet* beslutas av bolagsstämman. Inget personval genomförs på stämman.

Kristiansson¹⁷ identifierade år 2001 48 nomineringskommittéer (≈ 17 procent) bland börsbolagen (se Metodappendix s 91). De allra flesta av dessa (37) använde metoden med direkt personval av hela kommittén på stämman.

Frågan om hur formell tillsättningen av nomineringskommittéer skall vara är kontroversiell. Många institutionella ägare, liksom andra stora ägare, menar att det är olämpligt att ett helt år i förväg välja de personer som skall ingå i nomineringskommittén. När arbetet väl sätter igång kan ägarbilden ha ändrats och det är då inte alltid rimligt att de personer som valdes på stämman skall utföra uppdraget. Det kan bli ett problem för den som sitter kvar i nomineringskommittén att förklara för sina egna huvudmän varför man lägger tid på ett arbete i ett bolag där företaget man verkar i inte längre har en tung ägarposition. Man kanske till och med har förvärvat aktier i ett konkurrentföretag. Lite tillspetsat kan man därtill hävda att en ledamot i en nomineringskommitté är vald på grund av sin organisations ägarintresse i bolaget och inte primärt för den personliga kompetensen. Situationen är delvis annorlunda för styrelseledamöter som inte behöver – eller alltid inte ens förväntas – äga aktier i det företag i vars styrelse han/hon verkar.

Nominerings*förfaranden* kan som nämnts vara mer eller mindre formaliserade, organiserade och mer eller mindre synliga/publika. Att arbeta med det som här benämns nominerings*kommittéer* är en väg som typiskt sett är mer formell (stämmobeslutet) och synlig (dito) än de flesta andra förfaranden – men inte självklart därför mer välorganiserad. Ansvar för att det finns en väl fungerande styrelse blir dock ofta klarare när synligheten i processen är högre.

17. Kristiansson, B, 2001, Nomineringskommittéer 2001. Manuskript under arbete. Rättsvetenskapliga institutionen, Handelshögskolan i Stockholm.

Öppenhet innebär att man är villig att tala om hur arbetet har gått till och vad man har gjort. Det räcker således inte med att bara publicera en namnlista utan motivering och utan att visa hur man har resonerat.

— *Koncern- vd*

Men synligheten behöver inte vara större än att man vet vilka som ingår i kommittén och vilka personer de nominerar och varför dessa är nominerade. I sitt analysarbete kan nomineringskommittén välja att ha vilken sekretess eller slutenhet de vill.

Det är inte givet att en nomineringskommitté blir mer öppen för att den har valts på stämman.

— *Styrelseledamot*

Hur mycket man vill protokollföra är också en öppen fråga. En del intervjupersoner med institutionell hemvist förordar emellertid generellt – oavsett om förfarandet uppfyller kriterierna för nomineringskommittéer eller inte – åtminstone en viss transparens, så att den mindre aktieägaren kan se vad som sker. Detta kan till exempel säkras via kallelsen till stämman, genom att nomineringskommitténs arbete annonseras på stämman och om det finns protokollförda möten som rimligt redovisar arbetsprocessen och motiven för de nominerade kandidaterna.

Vilka aktörer föredrar nomineringskommittéer – och på vilka grunder?

Det är i empirin tydligt att sätten att rekrytera styrelseledamöter först och främst varierar beroende på vilken ägarbild som finns i företaget. I så kallade oberoende företag – det vill säga i företag utan dominerande ägare – finns initialt ofta inte någon självklar bärare av rekryteringsprocessen möjligen med undantag från den sittande ordföranden i styrelsen (men även denne kan ibland vara ifrågasatt på sin position). En sådan bärare finns det däremot vanligen i företag med en eller få huvudägare. I det förra fallet anför många intervjupersoner att en nomineringskommitté kan vara en väg att säkra att någon eller några får mandatet att lösa uppgiften.

Du måste ge uppgiften till någon. Om det inte finns någon stark huvudägare så måste man ju skapa den mekanismen på något sätt. Då blir att tillsätta en nomineringskommitté en bra metod.

— *Koncern- vd*

Tidigare skedde det här mer informellt men fortfarande med kontakt med aktieägarna. Nu är det riktigt att formalisera det här och det är då stämman som beslutar antingen vilka personer som ska ingå i kommittéen eller så uppdrar den åt ordföranden att utse representanter för främst stora aktieägare.

— *Styrelseordförande börsbolag*

De aktörer som förefaller att starkast ha drivit kommittétanken är dels en organisation som samlar en del av småspararna – Aktiespararna – och dels vissa institutionella aktörer. Just Aktiespararna kräver sedan 1993 att det skall finnas personvalda nomineringskommittéer i samtliga svenska noterade bolag. I det ägar-spridda Volvo aktualiserades frågan om förfaringssättet och institutionernas engagemang efter fusionssammanbrottet med Renault, och en nomineringskommitté inrättades året därpå. Den synnerligen uppmärksammade (stoppade) affären fick sannolikt en viss betydelse för hur frågan om styrelsetillsättning i fortsättningen diskuterats. Intresset förefaller av intervjuerna att döma dock vara något mer begränsat i de ägarkretsar där man har lång erfarenhet och vana av att hantera ledamotsrekrytering och där ägarsituationen är enkel med klara huvudägare.

Att införa ett kommittébaserat förfarande innebär en orimlig och onödig byråkrati hävdar motståndarna till denna 'standardisering' av arbetssätten och de menar att det ofta är poänglöst att tillsätta formella nomineringskommittéer i bolag som redan av olika skäl (inte minst på grund av ägarbilden) har väl fungerande processer. Dessutom hävdar de att eftersom de institutionella ägarna äger hyggliga andelar i så många bolag blir det en enormt omfattande och tidskrävande process om dessa skall ha högkvalitativa representanter med i alla bolagens nomineringskommittéer.

Däremot finns bland många intervjupersoner en uppfattning om att i de bolag där det inte förekommer något tydligt huvud-

ägarskap eller där huvudägaren inte tar ägaransvar kan det ofta vara funktionellt att arbeta med nomineringskommittéer (jfr Volvo-exemplet ovan). En del av de intervjuade personerna menade dock att det kan finnas en poäng med att ha nomineringskommittéer även i en del fall där det finns en tydlig huvudägare, nämligen för att synliggöra att det finns flera ägare och för att öka möjligheten för relativt små ägare att föra fram kandidater.

Några intervjupersoner menar också att det kan vara fördelaktigt med kommittéer i bolag om det uppstår problem eller krissituationer. Det kan ge viss arbetsro för styrelsen, som inte behöver försvara sin egen komposition utan den frågan kan föras till nomineringskommittén. Eftersom denna gjort sin insats synligt och öppet finns ofta en grundläggande legitimitet för personvalen. Misstankar om 'kompisrekryteringar' och så vidare tenderar att försvagas vid en allmän öppenhet i processer. Många ägare hävdar dock att det går att få fram transparensen ändå genom att på stämman redogöra för arbetet som nomineringskommittén gjort.

En vd och tillika representant för en institutionell ägare markerade också att det kan finnas ett ytterligare skäl för formella nomineringskommittéer, då det ibland finns en skillnad mellan röststyrka och kapitalengagemang. Vissa ägare kan med begränsad kapitalinsats dominera en styrelse – så kan till exempel institutioner stå för en relativt stor kapitalinsats medan röstmajoriteten kontrolleras av exempelvis en familj. Även i detta fall skulle ett system med nomineringskommittéer kanske kunna avdramatisera denna olikhet något och ge dem med hög kapitalinsats men låg röstandel lite mer utrymme i processen att nominera styrelseledamöter.

Sammansättningen av nomineringskommittéer

Ingen kan vara bättre motiverad att verka för bolagets bästa än just huvudägaren och det därför är självklart att denne bör sitta i styrelsen.

— *Företrädare för huvudägare*

Frågan om huruvida nomineringskommittéledamöter skall sitta med i styrelsen är omdiskuterad. De flesta intervjuade menar att dessa *ej* bör sitta med då en av fördelarna med att ha en särskild kommitté just är att styrelsen inte skall utse sig själv. Samtidigt finns ett problem i det att en huvudägare i praktiken kan vara den bäste styrelsemedlemmen och då det är han/hon som i praktiken har att nominera styrelsen vore det märkligt om han/hon inte också satt i kommittén.

Med undantag för ordföranden får de som sitter i styrelsen inte också sitta i nomineringskommittén. Ordföranden måste vara med eftersom det främst är han som kan utvärdera hur de nuvarande ledamöterna fungerar och också vilken kompetens det behövs i en styrelse.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Nomineringskommittéer består vanligtvis av (minst två) representanter för de största aktieägarna samt styrelsens ordförande. De är således inga stora grupperingar. När det gäller frågan om man även bör ta med representanter för de mindre aktieägarna är bilden splittrad. Några av kommittéerna har de facto med en eller flera representanter för mindre aktieägare. Argumenten för detta varierar. Några tar utgångspunkten i att små och stora ägare kan ha olika handlingsrationaliteter och att främst då de små därvid behöver insyn i bland annat tillsättningsprocesserna:

Skälet kan vara företagets historia där för länge sedan regler formades för hur mindre aktieägare skulle garanteras insyn för att kontrollera de stora kapitalisterna.

— *Företrädare för mindre aktieägare*

I vissa företag förekommer interna aktiespararklubbar eller liknande arrangemang och även där finns ett intresse att vara med i nomineringsprocessen. Flera av de intervjuade ser fördelar med att låta sådana organisationer vara representerade i nomineringskommittén.

En sådan närvaro skulle minska misstänksamheten att kommittéerna skulle vara 'klia-på-ryggen'-klubbar.

— *Koncern- vd*

Andra hävdar att denna 'motsättning' mellan mindre och stora ägare inte (längre) existerar och att man därför inte behöver ta in personer som företräder de mindre ägarna:

Idag är det inte någon större skillnad i små och stora aktieägars inställning. Alla vill bolagets bästa och arbetar därför mot samma mål.

— *Koncern- vd*

Bland dem som är kritiska till att man tar med personer som företräder någon mindre ägare hävdas att det mest blir en *symbol-handling*. De som på så sätt blir 'representanter' för de små ägarna kan aldrig reellt representera alla dessa hundra- eller tusentals ägare som det då är fråga om. De saknar de erforderliga nätverken för kommunikation med de andra mindre ägarna och dessutom finns inga procedurer i de berörda grupperna för hur någon i så fall skall 'utses'. Detta representativitetsproblem finns inte för de stora ägarna. Ändå kan det bli så att någon av de mindre ägarna ombeds ingå i kommittén men då främst av legitimitetsskäl och kanske till priset av sämre kompetens.

En representant för huvudägare konstaterar att det inte handlar om demokrati utan om kapitalets diktatur och med stort ägande följer både skyldigheter och rättigheter, så som att rekrytera styrelsekandidater.

När det gäller frågan om och hur institutionella ägare bör företrädas i nomineringskommittéer är synpunkterna ofta motstridiga mycket beroende på den hemvist åsiktsföreträdaren har. Synen att även institutionella ägare bör ta något slags ägaransvar förefaller vara den vanligaste.

Det viktigaste för en ledamot i en nomineringskommitté är att klara att vara en god representant för ägarna. Kan man inte få fram sådana ledamöter skall man inte vara ägare – den uppgiften är ägarens kanske allra viktigaste ansvar.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

En del av kapitalförvaltandet är att ta ansvar för styrelsetillsättningar.

— *Företrädare för institutionell ägare*

Hur utbredd den uppfattningen är hos de institutionella ägarna själva är svårt att bedöma. En del styrelseordförande och verkställande direktörer gör bedömningen att dessa tjänstemän snarast av andra ägare tvingats upp på 'scenen' – eller att de sett personliga karriärmöjligheter och därför gärna tog sig an uppdraget. En del såg valet som mer en person- än en organisationsfråga, det vill säga det var inte typen av institution och uppdrag¹⁸ som avgjorde ställningstagandet utan mer individuella rationaliteter.

De institutionella ägarna har tvingats fram i offentlighetens ljus och måste därmed ta ansvar som ägare. Huruvida de är lämpade för den uppgiften är en annan fråga. — *Styrelseordföranden i börsbolag*

Det fanns alla sorter bland de institutionella ägarna. Du hade kapitalförvaltare som tyckte att det var jobbigt att behöva ta ställning. Den sorten duckade så länge som möjligt. Det var de första. De duckade för allt. I början var det mycket duckande men sedan vände det.

Sen hade du ett annat gäng som sa att det är ju självklart att vi måste engagera oss. I vårt lilla land kan vi inte bara 'exit' – vi sitter med så stora positioner. Jag tror inte att uppfattningen hade så mycket att göra med vilket slags institution det var fråga om utan det var mer personrelaterat hur man valde att förhålla sig.

Så kommer vi till den tredje varianten, en och annan som såg det här som en möjlighet att ta språngbrädan in i de högre maktsfärerna. Jag var lite besviken på det gänget för de sa att de inte skulle sätta sig själva där, eftersom deras kompetens inte var att styra företag. De har ingen erfarenhet av det – och det insåg de – men det tog inte så många sekunder innan de inte bara deltog i nomineringar utan själva satt i storbolags styrelser. De skulle som nominerare leta upp de absolut bästa styrelseledamöterna – och så visade det sig att de hittade sig själva. — *Koncern-vd*

18. Beroende på hur dessa ställföreträdande ägares uppdrag ser ut (om det har formulerats) organiserar och utför de sin ägarfunktion på olika sätt (jfr tjänstemän som är anställda i banker med fondförvaltning eller dito i försäkringsbolag, invest-mentbolag eller pensionsstiftelser). Ibland är rollen passiv (köp- och sälj), ibland mer aktiv (utöva inflytande i olika former och grader).

Trots att de intervjuade företagsledarna kan ge exempel på enskilda nomineringskommittéledamöter som starkt bidragit till att professionalisera styrelser de varit ansvariga för, så rådde en viss tveksamhet rörande att ta in institutionella företrädare i dessa sammanhang (*nomineringsförfaranden*). Anledningen till detta var deras påstådda bristande erfarenhet och kompetens när det gällde såväl den aktuella verksamheten som styrelseledamotskap och styrelsearbete. Den synen var framträdande bland styrelseordförande och verkställande direktörer.

Det viktigaste är att nomineringskommittén förstår bolaget i detalj. För det måste man vara väldigt väl insatt ägare. — *Huvudägare*

Visst kan man önska mycket av de företrädare för de institutionella ägare som sitter i nomineringskommittéer. Man vill ju att de skall vara drivna affärsmän och att de skall kunna näringsliv inklusive exportindustrins förutsättningar. Ja, du kan rada upp hur mycket som helst. Helt enkelt att de måste vara ytterst kompetenta människor. Men i verkligheten är det ju inte så utan de representerar i allmänhet någon av fonderna. Och alla fonder är ju till för att förvalta pengar, det är det som de är duktiga på. De är varken duktiga på industriell verksamhet eller servicebranscher. Och ändå skall de då sitta i storföretag x:s nomineringskommitté och tala om vilka som skall sitta i dess styrelse. Det inser ju alla, de har inte särskilt stora möjligheter att göra sig gällande utan de facto blir det ju så att många av förslagen kommer från storägare, ordföranden eller den som är operativt ansvarig i bolaget. — *Styrelseordförande i börsbolag*

Jag ser inte att fondrepresentanterna har fört in något väsentligt nytt vad gäller hur en styrelse bör se ut eller fungera i förhållande till de som tidigare styrde och ställde i frågan. Men det är klart, det har blivit en lite bredare och lite öppnare debatt och man har fått en större grupp som skall ta del av motiveringar med mera. Det är inte så att dom nya på nåt sätt har en helt annan syn. — *Koncern- vd*

De institutionella ägarna är i första hand duktiga på att förvalta kapital, enligt våra intervjupersoner. Ägaransvar genom deltagande i nomineringskommittéer har tillkommit på senare tid och

betraktas idag på flera håll inom institutionsvärlden som ett sätt att öka mervärdet i förvaltningen även om det tar tid och resurser. Oftast finns en eller ett par personer som benämns som 'ägarexperter' som tar på sig uppdrag i nomineringskommittéer. Institutionernas verkställande direktörer och 'ägarexperter' har vanligen en tjänstemannabakgrund och främst erfarenhet från det finansiella området. De har mer sällan industriell eller operativ eller egen ledarerfarenhet, det vill säga de har inte en bakgrund som överensstämmer med den som söks av nomineringskommittéer i rekryteringsprocessen. Detta framhålls på många håll som problematiskt.

De institutionella ägarna arbetar ju med kapitalförvaltning i första hand. En del av deras medarbetare sitter dessutom med i nomineringskommittéer. Inom ett fåtal av dessa företag har en eller ett par personer på heltid börjar arbeta med ägarfrågor och nomineringsförfaranden. De kallas då »ägarexperter«. Detta har förvånat mig många gånger. Man undrar hur den de kallar expert hamnat där. Dessa personer skjuts fram i ägarfrågor och de hamnar i nomineringskommittéer trots att de för det mesta har en begränsad erfarenhet av hur styrelser fungerar.

Vi har särskilda frågor som vi tar upp med 'fonderna'. Vi försöker förankra en del saker hos dem och lyssna in deras synpunkter. Då ser man också tydligt hur väldigt tunna de är i sådana här frågor. Egentligen så önskar man att de skulle säga att det där lägger vi oss inte i, det där får ni sköta. Men i Sverige är det fortfarande lite nyvaket och alla ska vara experter och alla skall ha synpunkter. Fonderna har i praktiken lagt det där på en gubbe som sitter alldeles ensam utan reell kompetens och med tunt nätverk.¹⁹ — *Koncern- vd*

Men det pågår en kompetensutveckling och organisering kring ägarfrågor bland institutionerna. Inom en institution har man exempelvis en uppdelning där vd sitter i de tyngsta kommittéerna medan en annan 'ägarexpert' som arbetar heltid med ägarfrågor sitter i de mindre bolagen. Inom en annan institution sitter

19. En nackdel som brukar tillskrivas de institutionella ägarna är bristande kontaktnät, inte minst utanför den svenska marknaden. Här har de blivit bättre säger andra intressenter i processen.

samma person i de flesta bolagen. En tredje institution har anställt en person för att kunna utveckla sitt arbete inom nomineringskommittéer. Och så vidare.

Det finns dock även andra, mer uppskattande röster bland direktörerna och styrelseordförandena:

Det vore fel att försöka säga åt institution x eller institution y att den där personen han klarar inte av det där, utan det måste vara ett ansvar hos den enskilde ägaren att utse en lämplig person. Som jag ser det har det på det stora hela fungerat bra.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Har det institutionella kapitalet verkligen kompetens att utse styrelsekandidater? Ja, här pågår det en debatt. Sedan kan man lägga till här att för varje beslutsgrupp kan det vara bra med lite olika kompetenser och om de som sitter i en nomineringskommitté är väldigt lika så blir det kanske inte lika bra beslut.

— *Koncern- vd*

Förr klagade institutionerna eller sålde sina aktier när det gick dåligt och detta att de involveras i styrelsenomineringar tvingar dem att i stället ta mer ansvar. Det blir ett sätt att tysta deras gnäll.

— *Koncern- vd*

Det är också påtagligt – trots de skeptiska och ibland kraftigt kritiska synpunkter som framförs – med vilket samförstånd som de allra flesta hävdar att man arbetar i förfarandena.

Bland de institutionella aktörerna själva hör man (kanske inte helt oväntat?) mer allmänt positiva beskrivningar av såväl företeelsen nomineringskommittéer som att institutionerna där har en viktig roll att spela och att det hela fungerar bra. De institutionella ägarna är i stort sett överens om att de kan bli betydligt bättre i nomineringsprocessen men också om att de redan har utvecklats mycket och att de gör ett bra arbete.

Det är ingen som lättvindigt blir nominerad till styrelsen i företag x – nomineringskommittén gör ett gediget arbete.

— *Företrädare för institutionell ägare*

Styrelseordföranden har vanligen ett informationsövertag och är dessutom ofta en respektingivande och tung person som är van att driva sin linje. Att en 'äwarexpert' skulle orka sätta sig emot eller driva en motsatt linje än styrelseordföranden är osannolikt, menar flera intervjuade huvudägare.

En företrädare för en institutionell ägare menar att institutionella ägarrepresentanter i nomineringskommittéerna innebär att en större mångfald representeras i rekryteringsprocessen, vilket är bra. Dessutom menar han att det är orättvist hur de institutionella ägarna först får ta skäll för att de inte skulle ta ägaransvar, och när de sedan engagerar sig stort i styrelserekryteringen får de skäll för det också.

I många av de stora svenska internationella bolagen råder en svensk dominans trots en betydande utrikes ägarandel (åtminstone vad gäller kapital). Det beror ofta på att de utländska ägarna inte är intresserade av en plats vare sig i kommittén eller i styrelsen. Det kan handla om ersättningsfrågor, knapphet på tid, ovilja till mycket resande och även om tveksamheter i företaget till att överge svenskan som samtalspråk på de bägge arenorna.

En del företag försöker dock aktivt »avbilda sin ägarstruktur» genom att ta in utländska representanter men det är ofta en svår uppgift. För att få napp från en riktigt bra kandidat kan man behöva beta av en lång lista.

Har någonting hänt?

De flesta av personerna som deltagit i den här studien är – oavsett hemvist – överens om att det under de senaste fem till tio åren har skett väsentliga förändringar i nomineringsförfarandena generellt. Förhoppningarna är dessutom stora att dessa framöver skall fortsätta att utvecklas. Det som hävdas överlag är att rekryteringsprocessen blivit mer »professionell» men frågan är vilken innebörd som läggs i detta begrepp. Beteckningen förefaller referera till att processen i allt mindre utsträckning uppvisar ett slags ad hoc-karaktär. Den är då mindre styrd av tillfälligheter och hugskott grundade i exempelvis enstaka personers idéer, personliga kretsar och speciella tänkesätt. Ord som systematik, öppenhet,

diskussioner och jämförande utvärderingar dyker upp när valet av ordet professionalisering förklaras.

Arbetet har förbättrats genom en bredare syn på kandidater och en bättre beredning och en mer systematisk sökningsprocess.

— *Företrädare för institutionell ägare*

En helt öppen fråga är dock om denna professionalisering av *förfarandena* just – eller främst – beror på framväxten av nomineringskommittéer och den diskussion som samtidigt växt fram på området, i vilket detta formella förfarande utgjort ett slags nav. De mer sofistikerade förfarandena kan ju huvudsakligen ha drivits fram av de andra större förändringar rörande styrelsearbets villkor och praxis som beskrivits i denna skrifts inledande text. Dock skulle naturligtvis kommittémodellen kunna ses som en ingrediens i denna mer allmänna vitaliseringsprocess.

De flesta av de intervjuade svarar nej på den direkta frågan om kommittéerna haft någon mer väsentlig betydelse. Flera positiva effekter anses ha kommit av nomineringskommittéerna, men det har inte blivit någon större skillnad i processen annat än att den har blivit mer transparent. Det hävdas vidare att det inte heller blivit någon påtaglig skillnad i rekryteringsbasen.

Nomineringskommittéerna är egentligen identiska med de gruppe-
ringar man haft under flera år i många storföretag – det är egentligen
inget nytt.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Många rekryteringsprocesser sköts mycket bra och professionellt i de
nya kommittéerna men det gjordes ett bra och gediget arbete redan ti-
digare av ungefär samma människor. Frågan är om det har blivit nå-
gon praktisk förändring eller effekt vare sig i processen eller i rekry-
teringsbasen.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Nu har det även tillkommit en formell kommitté i vårt företag men
den är egentligen identisk med den kommitté som funnits informellt
i alla år.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Jag tror att den ackumulerade rekryteringsbasen är relativt oförändrad. De institutioner som representeras i nomineringskommittéerna företräds oftast av personer som har nätverk med liknande profil som tidigare personer som skötte rekryteringen. Det här gör ju att det 'nya' förfarandet mer är en fråga om att institutionalisera hur man redan arbetar snarare än att man har fått in så mycket andra personer eller tänkesätt.

— *Koncern- vd*

Nomineringsarbetet har blivit lite mer formaliserat men det grundläggande arbetet är detsamma. Och det funkar bra. Något som har förändrats och som är positivt är att man diskuterar mera fritt – frågan håller på att avdramatiseras en smula. Denna förändring beror dock inte på förfarandet med nomineringskommittéer utan snarare på tidsandan.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Men det finns även avvikande röster:

Arbetet via nomineringskommittéer har inneburit ett införande av ett mer professionellt förfarande i många av de bolag som min institution är delägare i. Jag kan särskilt nämna ett företag som hade en lång tradition av att ha ledamöter som – även om de hade andra kvaliteter – inte var särskilt beivrade i ekonomiska frågeställningar. Med det nya förfarandet och institutionens engagemang har andelen styrelseledamöter med relevant kompetens kontinuerligt ökat samtidigt som det genomsnittliga antalet ledamöter minskat.

— *Företrädare för institutionell ägare*

Ett av skälen till att ha personvalda kommittéer är att 'vanliga ägare' skall ha lätt att vända sig till någon med förslag och synpunkter rörande kandidater. Få av respondenterna kan dock påminna sig att de fått sådana förslag. Flera intervjupersoner efterlyser dem, eftersom olika aktörer genom sin kritik av exempelvis den dåliga kvinnorepresentationen antyder att de sitter inne med bättre kandidater. Ingen av de intervjuade kan påminna sig ha blivit kontaktade i denna fråga av personer utanför nomineringskommittén, varken av mindre aktieägare, kvinnliga intresseorganisationer eller andra aktörskategorier.

Kan det vara generellt bra att andra personer och kompetenser kommer in i nomineringsförfarandet än vad som sker för närvarande – och detta oavsett om man väljer det arbetssätt som kallas nomineringskommittéer eller inte?

Man kan ifrågasätta om det finns någon i de här sammanhangen som tänker annorlunda. En rekommendation skulle då kunna vara att sätta in en kvinna i varje nomineringskommitté. Annars kommer nomineringskommittéerna bara vara ett representantskap där man kommer med så och så många röster.

— *Koncern-ud*

Det finns även de intervjupersoner som gör bedömningen att genom att arbeta med kommittéer och därmed i ökad utsträckning ta egna initiativ för att öka mångfalden och professionalismen i styrelserekryteringen så förebyggs en eventuell lagstiftad ordning.

Att frågan om kommittéformens betydelse för utvecklingen är omöjlig att entydigt besvara beror också på att den är så ny och att den än så länge enbart används av en begränsad del av populationen. Kanske blir penetrationsgraden för förfarandet de närmaste fem-tio åren den verkliga måttstocken på kommittéformens kvaliteter. Tills vidare får vi grunda bedömningarna på de erfarenheter som hittills gjorts av de personer som är erfarna och aktiva i styrelserekrytering, inte sällan då såväl i kommittémoddellens speciella procedur som i andra mer eller mindre annorlunda 'informella' förfaringssätt.

Vad är positivt med kommittéer?

En fördel med det nya förfarandet med nomineringskommittéer som anförs är att det ofta bidrar till en ökad genomskinlighet i processen, vilket i sig anses vara allmänt kvalitetsdrivande. Företag vill inte skylta med oprofessionalism och de kan lättare ta intryck och lära av andras arbetssätt. Det ökar också legitimiteten genom att så kallade 'kompisrekryteringar' eller andra mindre seriösa val försvåras. Vilka som är (eller föreslås som) styrelseledamöter blir också mer synligt och därmed lättare föremål

för en granskning och debatt även publikt (till exempel i media, bland ägare i allmänhet, forskare, analytiker, etc). Dessutom får övriga aktieägare lite bättre tid på sig att reagera på nomineringarna än tidigare.

Kommitténs viktigaste uppgift är helt enkelt att göra en så bra beredning som möjligt inför stämman. På denna kan ledamöterna i kommittén tydligt redovisa hur processen gått till och även motivera varför kandidaterna är föreslagna. — *Styrelseordförande i börsbolag*

Även om en kommitté eller motsvarande enbart lyssnar på ett fåtal personer så vet omgivningen härigenom vilka de personerna är.

— *Koncern- vd*

Någonting som alltid är hopplöst pinsamt är när en 'ropare' på stämman nominerar namn inte sällan utan att närmare veta vilka de är eller varför just de skulle göra sig bra i styrelsen i fråga.

— *Företrädare för organisation av småsparare*

Att ha en nomineringskommitté innebär oftast positiv uppmärksamhet i media.

— *Företrädare för institutionell ägare*

Det görs ett rejält jobb av de flesta kommittéer. De som sitter där känner ett stort ansvar och jag tror att detta blir tydligare och påtagligare när man är formellt utsedd på eller via stämman.

— *Koncern- vd*

Förfarandet med nomineringskommittéer skänker också ökad legitimitet till styrelsen och dess ledamöter i relation till vissa ägare, anställda, granskare eller andra intressenter, hävdar många intervjupersoner.

För legitimeringen versus småspararna är det viktigt att det finns en formalisering av nomineringskommittén. Jag tycker att denna effekt är positiv.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

För styrelser i blåsväder kan därvid dessutom en nomineringskommitté erbjuda viss arbetsro. Nomineringskommittén har i sådana fall enligt berörda aktörer fungerat som ett slags 'buffert',

där styrelsen då sluppit att tala i egen sak och använda tid och energi för att försvara sig och sina insatser eller positioner. Genom att nomineringskommittéerna mer trovärdigt (just för att de inte utgör styrelsen) kunnat förklara att problemen har en annan grund än i ett inkompetent styrelsearbete har en del kritik från mindre insatta men kanske högljudda röster eliminerats.

Det kan vara skönt för en styrelseledamot att bli utnämnd via en kommitté. Därmed känner de och omgivningen att de är rekryterade för sin kompetens snarare än för sina speciella relationer till olika nyckelaktörer.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Det anförs nästan genomgående som positivt med nomineringskommittéer att främst styrelseordföranden men även andra personer får lyssna till röster om olika kandidater från andra än sin egen närmaste krets. Genom att fler personer utanför denna deltar i processen ökar förutsättningarna för att fler nätverk och därmed en bredare rekryteringsbas etableras.

Styrelseordföranden har alltid haft ett visst övertag men maktbalansen har faktiskt blivit bättre sen den tiden då det ofta räckte med att styrelsens ordförande ringde runt till några av de större ägarna och förklarade vem han tänkte approacha för att få med i styrelsen. Nu får styrelsens ordförande oftast sitta ner med ägarna runt ett bord och tillsammans diskutera med dem vem som behövs i styrelsen. Därmed tvingas styrelsens ordförande lyssna på fler röster.

— *Företrädare för institutionell ägare*

Många intervjupersoner tycker även att det är bra att styrelsen inte utser sig själv. Det hävdas att det är en fördel om det är olika personer i de bägge organen, då med undantag för en person (vanligen styrelseordföranden) som kan stå för sambandet emellan dessa fora.

Kommittén kan också ibland underlätta förnyelsen av en styrelse och hjälpa styrelseordföranden vid obehagliga beslut som att avsätta styrelseledamöter som inte håller måttet.

Rent praktiskt kan det vara skönt för en styrelseordförande att i besvärliga situationer som att avsätta en styrelseledamot ha en kommitté att skylla beslutet på.

— *Företrädare för mindre ägare*

Vad är negativt med kommittéer?

De allra flesta intervjuade hävdade att ett mer formellt förfarande innebär risker för »ökad byråkrati«. Vad som avses med byråkrati – som då står för något annat än professionalisering – är dock inte alldeles klart. Ibland betyder ordet i realiteten att »allt för många« deltar och anlägger synpunkter och att processen därmed blir komplex och tar (mer) tid. Ibland handlar det om att det blir för mycket av dokumenterande och protokollförande och att antalet formella möten blir för stort.

Flera intervjuade menar att formaliseringen i sig inte medför några garantier för att nomineringskommittéerna skulle rekrytera bättre styrelser. De menar att det är personerna i kommittén, deras föreställningar om kommitténs uppgift och deras sätt att arbeta som blir avgörande.

Det har också talats om att ett företags nomineringskommitté har blivit lite av en styrelse över styrelsen och ibland uttrycker åsikter om operativa frågor. Sådant är givetvis olämpligt men kan vara en funktion av de personer som sitter där – personer är alltid betydelsefulla för hur praktik formas.

— *Koncern- vd*

När aktörer av det slag som här är aktuellt publikt i media får ange sin sämsta egenskap anger de påtagligt ofta »otålighet«. Men den kvaliteten rymmer en dubbelhet. Det är därför oklart om personen verkligen signalerar någonting som han eller hon verkligen menar vara negativt. Otålighet anger att en person önskar att handla och det snabbt, vilket snarast är en dygd bland företagsledare. Otålighet kan dock också tolkas som att en person vill bestämma själv – han/hon vill inte eller orkar inte eller anser sig inte ha tid att lyssna till andras synpunkter. Den uttryckta oron för byråkrati kan även tolkas som att en del av intervjupersonerna

anar att det med det nya förfarandet finns en risk att de förlorar makt till andra aktörer, professioner eller kretsar.

Vi har tittat på några företag som har en formell nomineringskommitté och det har i många fall varit en alltför byråkratisk process. Vi har sagt att i de fall där det finns ett klart huvudägarskap så är proceduren med en nomineringskommitté med komplicerade formaliserade processer inte särskilt produktiv. Det kommer ändå att vara så att man kommer att hantera frågan i en mindre krets kring den eller de som är huvudägare. Det är med andra ord så att det är ägarna som skall bestämma i det här sammanhanget, det är inte fråga om något slags demokratiprocess. Man måste också tänka på sambandet i ägartermen mellan de som nominerar och de som beslutar vid bolagsstämman.

— *Huvudägare*

Några erfarna styrelseordföranden och styrelseledamöter ifrågasätter en del av den kompetens som tillkommit genom de institutionella ägarnas insatser i nomineringsarbetet. De har sällan den bakgrund som vd eller operativt ansvarig som dessa kategorier ofta söker hos styrelseledamöter. Inte heller har de – annat än i undantagsfall – tagit ansvar genom att ha suttit i styrelser. Dessutom hävdas att deras kontaktnät är begränsade och snarast delmängder av de nät som redan finns. Frågan som dessa styrelseproffs reser är om institutioners tjänstemän verkligen tillför någonting nytt och bra till kommittéerna, som på nämnvärt vis ökar deras möjligheter att rekrytera bättre än vad tidigare förfaranden möjliggjorde.

Om kommittén inte fungerar på så sätt att alla deltar och kommer till tals utan i stället så att ordföranden några veckor innan stämman ringer runt och förankrar sitt eget förslag – då sker ingen förnyelse av sammansättningen av en styrelse.

— *Företrädare för organisation av småsparare*

5. Rekryteringsprocess och rekryteringspopulation

På basis av redovisningen av empirin i föregående kapitel rörande olika former för nominering av styrelseledamöter drar vi slutsatsen att de formaliserade nomineringskommittéerna åtminstone inte har inneburit några radikala förändringar i utfallstermer. Här följer en utförligare beskrivning av de intervjuades redogörelser och resonemang vad gäller rekryteringsprocessen och rekryteringspopulationen. Även om beskrivningarna främst är hämtade från nomineringskommittéernas förfaranden är de illustrativa även för mindre formella förfaranden.

Rekryteringsprocessen

Det förekommer ett vitt spektrum av tillvägagångssätt. Grundförfarandet innebär att det inledningsvis handlar om att göra en 'behovsanalys' för att på basis av denna identifiera 'lämpliga' kandidater. Därefter sker utvärdering och selektion. Slutligen tas beslut om vilka kandidater som nomineras. Denna beskrivning motsvarar den rationalistiska stegmodell som förmedlats i intervjuerna men samtidigt påtalar samma personer att processen inte alltid går till så – varken när det gäller själva sekvensen eller de enskilda ingredienserna i stegen. Vi följer dock i den följande framställningen den rationalistiska modellen med behovsanalys, identifiering av kandidater, urval, beslut och utvärdering.

Behovsanalys

Kommittéerna samlas vanligen för att påbörja arbetet med behovsanalys och lägesbeskrivning under hösten/senvintern. Några börjar redan i september medan andra till och med väntar till

efter årsskiftet. De flesta är överens om att processen tar tid och kräver att man är ute i god tid före stämman. Åsikterna om vad som innebär att vara ute i god tid varierar dock avsevärt bland de intervjuade (från 4 till 8 månader).

Ett första möte har typiskt sett lägesbeskrivning, utvärdering av den sittande styrelsens arbete, ledamöter och kompetensbehov på agendan. Det hela utmynnar vanligen i en kravprofil. Här har styrelseordföranden en viktig roll som informatör, då han/hon (vanligen) är den ende som också sitter i styrelsen och har de direkta, egna ofiltrerade kunskaperna om denna. Av detta skäl får han/hon oftast ett tolkningsföreträde och styr därmed i viss utsträckning den följande processen.²⁰ Oftast är det därför just ordföranden som redogör för företagets situation, hur året har gått och vilka mål, utmaningar och strategiska val som han/hon ser framför sig. Här inbjuds ibland till en diskussion med resten av kommittén men lika ofta betraktas detta som en informationspunkt, då det är styrelsens uppdrag, inte nomineringskommitténs, att leda företaget. Däremot är det viktigt att alla förstår situationen och är överens för att man skall kunna gå vidare i processen. Få intervjuade anger att det skulle vara något problem med att styrelseordföranden gör denna dragning.

Vi har alla våra informella kontakter
som kan tjäna som extra underlag.

—Företrädare för
institutionell ägare

En styrelseordförande till och med uppmanar de övriga i kommittén att ta egna informella kontakter med ledamöter och vd så att de kan få även deras syn på hur arbetet fungerar. Det förekommer även i något fall mer formella procedurer (formulär) vid utvärderingen av en styrelse och dess aktörer, något som då kan ligga till grund för kommitténs bedömningar. Detta är dock svårt och det tar emot för många att behöva göra det i mer formella ordalag.

Styrelseordföranden (eller kommitténs ordförande) framför vid detta första möte ofta även i vilken grad han/hon är intresserad av att själv göra arbetet, respektive i vilken grad han/hon vill

20. Utvärderingar går dock till på lite olika sätt.

utnyttja den samlade kompetens som finns i nomineringskommittén. Därefter har kommittén alltifrån inga till flera ytterligare möten.

Utifrån diskussionen om den sittande styrelsens nuläge samt vart företaget är på väg växer bilden av ett kompetensbehov och kravprofiler fram. Ibland handlar det även om styrelsens storlek eller till och med om att förbereda för ett framtida byte på styrelseordförandeposten. Den här typen av diskussion kommer vanligen upp redan vid första mötet och oftast har samtliga och definitivt ordföranden funderat i förväg kring vad företaget behöver. De flesta kommittéledamöter bär i huvudet med sig en lista av tänkbara kandidater. Dels personer som de flesta i kommittén känner och skulle kunna nämna, det vill säga de representerar en vanligt förekommande ledamotsprofil, dels personer som finns inom det personliga nätverket och som kanske är mindre allmänt bekanta. Om ordföranden vill arbeta ambitiöst med kommittéformen får var och en sedan i uppdrag att fundera och aktivera sina personliga nätverk för att på allvar börja sökandet efter kandidater.

Det kan konstateras att i det inledande skedet av rekryteringsprocessen så har framför allt styrelseordföranden ofta ett stort inflytande. För att undvika att denne blir alltför dominerande blir han/hon i vissa fall 'enbart' adjungerad i nomineringskommittén och är då inte med vid alla möten. Det förekommer även att nomineringskommittén inte har med styrelseordföranden eller till och med har med en annan medlem av styrelsen.

Identifikation av kandidater

Efter ovanstående startfas börjar arbetet med att identifiera kandidater. Den absolut vanligaste och viktigaste rekryteringsbasen finns inom kommitténs ledamöters egna nätverk. Vanligast är att potentiella kandidater finns samlade i privata adressböcker och listor.

De flesta arbetar med sina egna namnlistor. När det blir dags att sätta igång arbetet sätter vi oss ner några stycken internt och brainstormar.

— Företrädare för institutionell ägare

Ett fåtal ägarorganisationer arbetar med att systematiskt och kontinuerligt dammsuga marknaden på lämpliga kandidater som sedan registreras i en databas.²¹ I något enstaka fall har ett par institutionella ägare samverkat för att ta fram en bruttolista på kandidater. Det förekommer också att bland annat institutioner aktiverar hela sin organisation för att aktivt söka av marknaden vad gäller möjliga (i ett exempel nedan särskilt lämpliga kvinnliga) kandidater.

Dessutom fick alla på kontoret i uppdrag att samla pressklipp om de potentiella kvinnliga kandidater som de såg i svenska tidningar. Utifrån en sådan bruttolista var det dock bara ett fåtal namn som var användbara. Inte sällan hade nämligen artikeln överdrivit och skönmålat vad personen hade åstadkommit.

— *Företrädare för institutionell ägare*

Många har fått aktivera sig på området sedan Fjärde AP-fonden delades upp i fyra bitar. Den har varit tung i de här sammanhangen. Därför tror jag att det finns ett generellt behov hos många institutioner att förstärka sina resurser och institutionalisera kompetens.

— *Företrädare för institutionell ägare*

Det förekommer också att kommittéer tar hjälp av så kallade »headhunting«-företag. Kostnaden gör dock att särskilt de institutionella ägarna är återhållsamma med sådana konsulter även om flera av dem har använt dem.

Det kostar en del pengar men vi tycker att det är väl värt att satsa på.

— *Företrädare för huvudägare*

Erfarenheterna av headhunters är blandade. Generellt är man mer nöjd med erfarenheterna av att nyttja dem på utländska marknader, vilket förklaras med att det egna kontaktnätet är svagare där. Svenska konsulter brukar sällan komma fram med så

21. I studien har endast en sådan databas identifierats. Den innehåller drygt 800 namn vara drygt 5 procent uppges vara kvinnor.

många nya namn utöver dem som redan ingår i ägarnas egna nätverk.

Det beror antagligen på att alla letar i samma population och den är inte så stor i Sverige.

— *Företrädare för huvudägare*

De svenska konsulterna förefaller ha en begränsad erfarenhet av att söka personer till styrelseposter. Medan det är vedertaget att använda dem vid rekrytering av verkställande direktörer och chefspositioner i allmänhet är förfarandet fortfarande relativt ovanligt i jakten på styrelseledamöter. Därför blir också ofta, hävdar några intervjupersoner, personerna som presenteras av headhunters något för operativa till sin profil.

Konsulternas svårigheter att tillföra egengenererade kandidater kan naturligtvis bero på att de genom ägarnas kravprofil får så strikta sökkriterier att de inte tillåts söka i nya banor. I samtliga fall hävdar nämligen ägarna att de har gjort profilen och att konsulten enbart gör sökandet. Konsulterna däremot hävdar (inte helt överraskande) att de ofta får hjälpa ägarna att utforma profilen.

Fördelen med konsulter är att de ofta har ett bättre nätverk lite längre ner i hierarkierna. De har också gott om folk som kan syssla med detta och de har också en annan typ av kontakt med potentiella kandidater än vad ägarna har. Det är lättare för en vd att säga till en headhunter att han funderar på att trappa ner och gärna ser ett styrelseuppdrag eller två, än att berätta samma sak för sin styrelse eller ägare.

— *Företrädare för institutionell ägare*

Även under identifikationsfasen har styrelseordföranden en viktig roll med sitt ofta goda nätverk. Ibland används uppenbarligen även konsulter som kan komma in och påverka urvalet men det är dock osäkert i vilken grad det förändrar processen eller profilen.

En viktig del i mitt arbete är att »pusha« ordföranden till att tänka i högre nivåer. Det gäller då att introducera 'benchmarking' även när

det gäller styrelser och styrelsekandidater. Är den här kandidaten en person som är på samma nivå som exempelvis person x i konkurrentföretag y?

— *Headhunter*

De headhunters som intervjuats vittnar om att de under processen enbart haft kontakt med styrelseordförande eller vd. De tolkar det som att det fortfarande är de som dominerar och driver rekryteringsprocessen, även när nomineringskommittéer finns med i bakgrunden.

Sammansättning och kompetens – ett antal avvägningar

Styrelsens sammansättning bestäms av vad som anses vara dess viktigaste uppgift. Arbetet som styrelseledamot har enligt de intervjuade vuxit under de senaste decennierna, vilket också ställer högre krav på ledamöterna.

Vad vi ägare är ute efter är att se till att varje bolag får en styrelse som på bästa sätt arbetar för aktieägarna. Det måste vara ledstjärnan – det får inte gå prestige i sånt här. Jag vet att i Sverige har man tidigare inte sällan sett styrelsemedlemskap som ett hedersuppdrag. Jag tror inte att vi är där längre. Det här samhället och den här kapitalmarknaden kräver att de personer som sitter i bolagen verkligen bidrar till att det går bra för företaget och åstadkommer någonting för aktieägarna. Det måste vara grundbulten i det hela.

— *Huvudägare*

Förr var det kanske ett hedersuppdrag men nu är det enormt ansvar i börsstyrelser. Inte minst på grund av all exponering och granskning. Jag ser ingen som inte tar uppdraget seriöst och engagerar sig och lägger ned den tid som behövs.

— *Koncern-vd*

Två genomgående teman kan skönjas i intervjuerna när det gäller generella krav på styrelseledamöterna. Båda kan härledas i styrelsearbets karaktär. Det ena handlar om förtroende, det vill säga vikten av att ledamöterna kan lita på varandras erfarenheter och kompetenser. Det andra handlar om den höga värdering-

en av vd-erfarenhet för att kunna göra en bra insats som styrelseledamot.

Ledamöterna måste kunna lita på varandras omdöme. Och det förtroende som byggs mellan ledamöterna rörande deras respektive kompetens grundar sig i att man känner igen sig i varandra, att man därmed förstår varandras tänkande. Detta underlättas om man delar erfarenheter och värderingar – om man avspeglar varandra. Konflikter i en styrelse stör inte bara stämningen utan också förmågan att fatta beslut.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Det är också viktigt att styrelsen har trevligt tillsammans, att styrelseledamöterna tycker att det är intressant att diskutera med varandra. Därför är det bra att de lär känna varandra i olika informella, sociala sammanhang. Det bör inte förekomma några inbyggda motsättningar i styrelsen som det exempelvis gör i politiskt komponerade organ. Det skulle vara förödande för styrelsearbetets kvalitet.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

En erfarenhet som i intervjumaterialet framträder som särskilt kvalificerande för styrelsearbete i storföretag är den som tidigare eller aktiv verkställande direktör i ett företag av motsvarande storlek eller slag. Om man inte själv är en betydande ägare är detta den helt dominerande kvalifikationsvägen. När det gäller denna exekutiva erfarenhet så betonas just arbetet som vd *som sådant*. Stor vikt läggs således vid erfarenheten av det yttersta ansvaret för en stor verksamhet. I enlighet därmed förekommer endast mer undantagsvis att personer från lägre hierarkiska positioner än vd erhåller styrelseuppdrag (då från andra företag).

Jag letar i princip bara efter före detta eller aktiva vd:ar och jag räknar med att rekryteringsbasen växer tillräckligt för varje år genom att ett antal aktiva vd:ar 'pensionerar' sig.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Om du inte uppfyller de krav som gäller operativ »track record« så kommer ingen att lyssna på dig. Det handlar alltså om att på detta sätt uppnå tillräcklig legitimitet för att folk skall bry sig om vad man säger. Om det fanns andra sätt att uppnå den legitimiteten än genom att vara börs-*vd* skulle kanske nya fält öppnas som möjlig rekryteringsbas.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Några generella krav som de allra flesta av respondenterna spontant har uppgett är att en styrelseledamot skall ha ordentligt med tid för uppdraget (något som – påpekar en del av dem – en del faktiskt inte verkar ha). En ledamot skall dessutom självklart känna ett starkt engagemang för företaget och vara genuint intresserad av dess verksamhet. Andra mer allmänna egenskaper som ofta nämns är integritet, ärlighet och mognad. Ibland nämns också att en ledamot bör besitta den specifika kompetens som krävs för det aktuella företaget och den situation som detta befinner sig i. Som närmast en självklarhet får räknas förtrogenhet med ekonomisk redovisning. Vidare talar flera intervjupersoner om att affärsmannaskap – kapaciteten att förstå det kommersiella – är en allmänt önskvärd egenskap.

Generella krav på styrelseledamöter? Integritet, hederlighet, det är enkla krav men ibland missar man dem.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Samtliga ledamöter i en styrelse måste förstå så mycket att de kan skriva under en årsredovisning.

— *Företrädare för huvudägare*

På detta område finns det i vår empiri på många håll en självrannsakan i den meningen att man tror sig (ha) rekrytera(t) personer som allmänt påminner om en själv, det vill säga förutom att man valt svenska män har man också överdrivet prioriterat personer som är eller har varit *vd*. Populationen skulle kunna utvidgas menar många och då med personer med andra bakgrunder och kompetenser.

Jag beklagar att vi inte har traditionen i vårt land att människor rör sig i och mellan flera professionella fält. Det skulle vara bra inte bara för företagen utan för landet. Att i börsbolagsstyrelser kunna tänka sig specialister, politiker och akademiker eller människor med erfarenheter från mindre företag skulle öka rekryteringsbasen för ledamöter och därmed kvaliteten i arbetet i många styrelser.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Allmänt sett anförts också på en del håll (i empirin tydligast från en storägare och dennes representant) en tveksamhet till värdet av mångfald i en styrelse. Denna skepsis beror naturligtvis på hur begreppet mångfald definieras. Oron grundas inte minst i att ordet mångfald blivit ett slags »buzzword« som refererar till något som låter 'politiskt korrekt' men som i sak är oklart (och kanske till och med tveksamt).

Uppdraget är klart definierat liksom vilken kompetens som krävs – vad skulle 'mångfald' bidra med ?

— *Huvudägare*

Vid intervjuerna framgick framför allt vikten som alltjämt läggs vid erfarenhet av positionen som vd i verksamheter av likartad omfattning och likartat slag. Men det framkom också att en ensidighet i detta avseende enligt intervjupersonen har vissa inbyggda svagheter.

Det är oerhört viktigt för en vd att kunna finna sparring på de olika frågeställningar som bolaget måste hantera. I ett publikt aktiebolag så är det en rad olika frågeställningar som kommer in i den processen. Därför är det viktigt att man inte bara tänker i termer av en enskild ledamot. När man försöker bygga en styrelse komponerar man ett team.

— *Huvudägare*

Det skall finnas ett par tre ledamöter som är väldigt duktiga på att läsa bokslut men alla behöver inte vara det. Det är en otroligt viktig del när man har bokslutet uppe, men vad som egentligen driver resultatet är viktigare att förstå – vilka faktorer är viktiga för att företaget skall utvecklas?

— *Styrelseledamot*

Sammansättningar av styrelser så att de innehåller ett större inslag av de grupper som inte direkt utövar (eller tidigare utövat) funktionen som vd kan då tillföra en delvis annorlunda, mer krets- eller kategoriberoende arbetslogik i styrelserna, som kan vara värdefull. Särskilt här talar många om värdet av mångfald och med detta avser huvuddelen av de intervjuade att människor med olika sätt att tänka möts, vilket ökar dynamiken och kvaliteten i diskussionerna. Mångfald refererar då främst till människors olikheter vad gäller kön, ålder, nationalitet, samhällssektorerfarenhet och kompetensprofil.

Det första exemplet på mångfald som respondenterna i studien associerar till och börjar prata om är nästan alltid kvinnor. Kanske kan detta förklaras av att de har intrycket av att denna studie fokuserar frågan? Kanske påverkas de av att en kvinna gjort huvuddelen av intervjuerna eller kanske är denna fråga så allmänt uppmärksammas såväl medialt som i det vardagliga småpratet att den lätt kommer i förgrunden? Mer sällan reflekteras över att kvinnor faktiskt *samtidigt* kan vara specialister, generalister, akademiker, politiker, utlänningar eller representanter för någon annan 'mångfaldskategori'.

När det gäller kön framför de intervjuade flera förklaringar till den mycket låga andelen kvinnor i börsbolagsstyrelser (se Tabell 1, s 26). Den möjliga populationen nämns (få kvinnor i vd-position i storföretag), liksom själva rekryteringsförloppen (vilka kvalifikationskrav ställs upp?) och nätverkens utseende (»old boys networks«). Att könsblandade styrelser skulle ha ett betydande plusvärde är dock en vanlig uppfattning bland de intervjuade. Majoriteten av de intervjuade framför den mediala uppmärksamheten som en viktig förklaring till varför intresset för kvinnliga styrelseledamöter är så stort.

Media gör samtidigt nytta, de är en del av kravställandet. Kravet på kvinnor, exempelvis, det kommer inte från aktieägarna och det kommer inte från de som sitter i styrelsen, det kommer från media och från samhället i övrigt.

— *Koncern-vd*

De flesta av de intervjuade vittnar om att de vid 'alla' rekryteringsmöten de deltar i diskuterar hur företaget i fråga skall få in fler kvinnor i styrelsen – men det är inte alltid möjligt. De upplever att kvinnorna inte finns i rekryteringsbasen. Som anledning till detta nämns att det inte är så länge sedan som kvinnor började utbilda sig i större antal på tekniska och ekonomiska högskolor runtom i landet. Kvinnor har traditionellt sett inte heller i någon större utsträckning funnits inom teknik- och verkstadsindustrin, som varit de dominerande sektorerna i svenskt näringsliv.

Dessutom påpekas att kvinnor som har gjort karriär sällan genomfört denna på ett sätt som överensstämmer med den typ av »track record« som efterlyses i jakten på styrelseledamöter. Den erfarenhet och kompetens som kvinnor ofta uppvisar har inte varit efterfrågad i samband med styrelsepositioner. Viktigast i sammanhanget är sannolikt att de inte lyckats ta sig upp till den höga hierarkiska nivå som krävs för att komma i fråga. Dessutom efterfrågas operativt ledarskap det vill säga så kallat linje- eller resultatansvar snarare än stabsansvar. De poster som i större utsträckning innehas av kvinnor, som exempelvis informations- och personaldirektörsposter, har inte ansetts särdeles meriterande för styrelseuppdrag. Kanske är detta dock på väg att förändras, spekulerar flera av de intervjuade.

Några mer traditionellt kvinnliga områden som alltmer kommer upp på styrelsens bord är HR-,²² kommunikations- och designfrågor.

— *Koncern- vd*

Jag har arbetat många år med X och hon är mycket duktig. Vi är väldigt lika, rationella och handlingsorienterade. Men hon förde upp designfrågan på styrelsebordet. Något som var helt rätt men som jag aldrig hade kommit på.

— *Företrädare för institutionell ägare*

Meningarna är delade om varför kvinnor efterfrågas som styrelseledamöter. En del menar att de genom sitt kön besitter ett annat perspektiv, medan andra menar att de generellt sett har en erfa-

22. HR = Human Relations (jfr karriären till personaldirektör).

renhet och kompetens, som skiljer sig från den traditionella rekryteringsbasen.

Jag tror inte på att det finns någon särskild kvinnlig kompetens som kvinnor för med sig. Jag har arbetat med flera mycket kompetenta kvinnliga styrelseledamöter som har gjort ytterligt bra ifrån sig men inte upplevde jag dem som speciellt kvinnliga eller att de förde upp nya 'kvinnliga' frågor på dagordningen eller hade andra 'kvinnliga' aspekter på situationen. Jag tror dock att det kan vara vettigt att ha fler kvinnor i styrelser från något slags rättviseaspekt.

— *Företrädare för institutionell ägare*

Kvinnor är en bra resurs i bolag som till exempel har kvinnor bland konsumenterna men i en del näringar framträder ingen direkt kvinnlig aspekt och därför är den kvinnliga närvaron i styrelsen i dessa verksamheter inte självklar.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Människor säger till mig att halva befolkningen består av kvinnor men jag svarar att det är inte det som är frågan. Det handlar om att hitta kvinnor som har rätt bakgrund och kompetens för att komma i fråga för styrelsearbete. Och det är fortfarande så att den manliga rekryteringsbasen är så oerhört mycket större.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Ytterligare ett skäl som anges är det tydliga krav som formuleras i media och av den allmänna opinionen. Den låga kvinnorepresentationen i styrelser uppmärksammas mycket och de intervjuade vet att det är en fråga på nästa stämma.

Många av de intervjuade männen säger sig har erbjudit kvinnor styrelseplatser men att kvinnorna då ofta har tackat nej. Ett vanligt skäl som uppges är att de har alltför mycket att göra och inte har tid att gå in i ett sådant uppdrag. Intervjupersonerna tror att detta dels beror på att kvinnor tar ett större ansvar för det privata livet och därför inte hinner med lika mycket i arbetslivet, dels på att kvinnor inte tycker att det är värt priset – de känner inte den längtan efter makt och prestige som dessa uppdrag ofta skänker. Några menar att det beror på att män har ont om kvinnor i sina nätverk och att de därför alltid tillfrågar de mest kända och eta-

blerade kvinnliga ledamöterna som redan har många uppdrag.

En kvinna som intervjuades sitter i en styrelse med bara »gubbar« och hon hävdar att det är skillnad mot de andra styrelserna hon är med i. Hon upplever det som »fasansfullt« att arbeta under sådana omständigheter och hon överväger därför att lämna styrelsen.

När jag yttrar mig i någon fråga tystnar alla men sedan fortsätter de diskussionen som om jag inte hade sagt någonting. Hela tiden måste jag börja med att bevisa vad jag kan och vad jag går för och det är urjobbigt att arbeta på helt andra villkor än de andra. Det bästa sättet att komma till rätta med det är att sätta dem på pottkanten i en professionell fråga.

— *Styrelseledamot*

Upprepade gånger har respondenter i studien suckat över att kvinnor inte »tar för sig mer« medan männen i stället upplevs som kanske alltför »buffliga«. Både män och kvinnor i intervjuerna menar att kvinnor således skulle vara sämre på att visa upp sin kapacitet och sina resultat, att presentera sig och hålla sig framme. En del frågar sig också om det är så att män är dåliga på att se dessa kvinnor och deras kvaliteter och prestationer.

Jag har flera gånger fått rycka in och reda ut missförstånd som uppstår i kommunikationen mellan män och kvinnor. Ett typiskt scenario är att männen samlas och kommer fram till att de måste försöka få in en kvinna i styrelsen. Ett namn kommer upp och ordföranden ringer henne. Han säger: »Vi vill så gärna ha en kvinna till vår styrelse, är du intresserad?« Kvinnans första reaktion är då ofta att hon inte vill bli inkvoterad på grund av sitt kön utan hon vill rekryteras för sin kompetens. Så hon svarar med att hon vill försäkra sig om att hon enbart kommit ifråga på grund av sin kompetens. Detta är ett ovanligt svar i bemärkelsen att de som vanligen tillfrågas, det vill säga män, inte brukar ifrågasätta kommitténs förmåga att välja. Och eftersom få rekryterande personer uppskattar kvotering i detta sammanhang finns risken att ordföranden tolkar kvinnans tvekan som att hon inte är intresserad eller inte är (ser sig som) kompetent. Alternativt säger kvinnan nej med det samma, då hon förstår det som att hon enbart blivit tillfrågad för att utgöra kvinnligt alibi.

— *Headhunter*

Vid flera intervjuer kommer diskussionen om kvotering upp när kvinnliga ledamöter diskuteras. Ibland ser den intervjuade på kvinnorepresentation i styrelsen som en kvoteringsfråga per automatik.

Varje gång vi träffas har vi den här kvoteringsfrågan i huvudet.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

För de flesta män och kvinnor som intervjuas innebär kvotering någonting negativt. Det finns dock undantag.

Kvotering vore att göra kvinnorna en otjänst.

— *Huvudägare*

Om man kapitalt har misslyckats med att införa en förändring så är kvotering ett alternativ men det handlar då givetvis inte om att rekrytera någon som är inkompetent.

— *Koncern- vd*

Flera kvinnor i studien vittnar om dylika situationer. En koncern- vd menar dock att man som kvinna inte får vara så snarstucken, utan man skall svara »ja« om man tycker sig vara lämplig för uppdraget, oavsett om man vädrar kvotering eller inte.

Skälet till att kvinnor efterfrågas till styrelser verkar således skilja sig från person till person. Ibland handlar det främst om en allmän tilltro till mångfald, där då bland annat en blandning av de bägge könen antas bidra till att höja kvaliteten på styrelsearbetet. Ibland verkar önskemålet om en större kvinnlig närvaro mer handla om att tillgodose ett krav från den allmänna opinionen. I en del fall kan man också urskilja en övertygelse att kvinnor kan ha en annan erfarenhet som alltför sällan beaktats.

Flera fördelar med utländska ledamöter beskrivs. Dels bidrar de, genom sina annorlunda utgångspunkter och kulturbakgrunder, med nya perspektiv och infallsvinklar. Ofta framförs att de både för med sig annorlunda och för verksamheten synnerligen nyttiga personliga nätverk och särskilda kunskaper (via levd erfarenhet) om viktiga internationella marknader. Länderblandningen kan också vara ett sätt för företag med stort internationellt ägande att symbolisera en internationell profil.

De mindre positiva konsekvenserna som framförs är också flera. Dels är det i majoriteten (det finns en minoritet med motsatt syn) av de tillfrågades ögon ett reellt problem med exempelvis engelska som diskussionsspråk – flera personer är inte helt komfortabla i att kommunicera på ett främmande språk (inte sällan de fackligt valda ledamöterna) och tolkning ses inte som ett lämpligt förfaringssätt. Kapaciteten att föra mycket kvalificerade teknisk-ekonomiska resonemang på engelska är även bland de stämموvalda ledamöterna här och var begränsad.

Att arbeta med utländska ledamöter betyder också besvär i det att de (och andra) får göra långa resor som kostar tid och energi. En del intervjupersoner upplever kulturkrockarna som besvärliga men menar också att om man får bukt med dem så är den typen av mångfald i styrelsen mycket värdefull.

Det är tveksamt om dessa utländska ledamöter verkligen har möjlighet och lust att sätta sig in i ett svenskt bolag och, i det svenska företagsklimatet. Och frågan är om de kommer hit fyra-fem gånger om året till ett internationellt sett väldigt lågt arvode. Man kan fråga sig varför några faktiskt ställer upp.

— *Företrädare för institutionell ägare*

De känner sig smickrade — [...] för många amerikaner är det statusfyllt att sitta i ett europeiskt storföretag och då kan ett svenskt vara väl så lockande som något annat.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Men det uppträder också fördelar med en mer internationellt sammansatt styrelse, speciellt när verksamheten har betydande globala inslag. Bland fördelarna nämns att de utrikes perspektiven trots språkproblemen berikar samtalet i styrelsen. Det anförs också att kapitalmarknaden skulle värdera en mer internationellt sammansatt styrelse positivt. Detta särskilt i ljuset av att andelen 'svenska affärer' både är relativt låg och dessutom sjunkande i många av de stora börsbolagen. Andelen utländska ledamöter var 2001 cirka 12 procent och de fanns då i cirka 28 procent av företagen (se Tabell 1 s 26).

Det som då och då också kan förekomma i koncernstyrelser är specialister med hög prestige, till exempel akademiker, men även bland annat erfarna före detta ledande politiker. Specialiteten kan då dels gälla strategiska och kontextuella frågor, dels den kärnkompetens i någon bemärkelse som är aktuell i företaget, i det senare fallet främst personer i från de medicinska och tekniska fakulteterna vid prominenta högskolor eller universitet.

Ju högre upp i hierarkin ju mer strategisk och allmän överblick besitter kandidaten. Ju längre ned ju mer av specialistroll fyller man. Eftersom det i första hand är strategiskt arbete som skall utföras i styrelsen är folk från de högsta nivåerna i företagslivet mest intressanta. Men visst kan man ha nytta av specialister som är duktiga inom fackområden av intresse för den produkt, bransch eller marknad som företaget är verksamt inom – eller av folk som kan mer generella områden som juridik eller avancerad redovisning.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Det finns de som kräver att det skall sitta någon oerhört kunnig på elektronik i ett högteknologiskt företags styrelse men är det någonting som man kan inom detta företag så är det väl det. Det måste vara lite mer generalister i en styrelse, mer av personer som är vana vid strategiskt tänkande och genomförande och som har erfarenhet av hur man väger in olika omvärldsförhållanden. Då blir det ofta en mer balanserad strategisk bedömning. Expertkunnande behöver inte gå längre än att ledamoten förstår vad som händer. [...] Här har det visat sig att folk från den akademiska världen och från förvaltningen kan bidra.

— *Koncern- vd*

Däremot försöker jag undvika att få många specialiserade akademiker i styrelser. Det är svårt med sådana akademiker eftersom de envisas med att enbart yttra sig i sina egna frågor men saknar intresse och kunskap att yttra sig i andra. Eftersom styrelserna är små och har ett stort arbete att göra så har man inte råd med en ledamot som bara yttrar sig i ett fåtal frågor.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Några specialister är vi inte ute efter utan det är det allmänna kunnandet som söks. Själv är jag angelägen om att få in folk som verkligen har utträttat någonting och inte bara pratat sig fram. De skall verkligen ha ett 'track record' som är bra, det vill säga operativt tjänat pengar åt sina företag.

— *Styrelseordföranden i börsbolag*

Till ovanstående resonemang kan adderas den viktiga avvägningen emellan »insiders« (personer som har sin huvudsakliga erfarenhet ifrån företaget och/eller branschen ifråga²⁵) och »outsiders« i en styrelse. Även de tidigare redovisade 'grundkvalifikationerna' i form av ofta omtalade personliga egenskaper hos ledamöter är betydelsefulla att beakta.

Integritetsfrågan är traditionellt mer delikat i ett mindre samhälle som det svenska, där dels 'alla känner alla', dels det lätt blir en begränsad population av kandidater till positionerna. Detta i kombination med behovet av förtroenderelationer mellan ledamöterna (de sysslar med höggradigt osäkra fenomen med ett gemensamt ansvar; se s 17–20) gör att integritetsfrågan då och då kan bli problematisk.

Ibland kan också personer med alldeles särskilda *personliga* kvalifikationer eller nätverk, till exempel innehav av eller erfarenheter från andra tunga samhällspositioner, rekryteras till koncernstyrelser.

Den styrelseledamot som har varit mest värdefull är en före detta politiker. Han har grundat sin insats i styrelsen på en stor erfarenhet av strategiska beslut, ett unikt omvärldskunnande och ett enormt stort och värdefullt personligt nätverk.

— *Koncern- vd*

Professionella akademiker finns sparsamt företrädade i den svenska styrelsekåren men då av två 'sorter'. Dels de som sitter i styrelsen på grund av sin närmast unika specialistkunskap som forskare inom företagens kärnområde. Dels de som representerar en mer generell strategisk eller allmän företagsledningskunskap.

25. Andelen företag med anställda i styrelsen har kraftigt minskat de senaste åren (från 62 procent år 1995 till 37 procent år 2001). Källa: Sundin, A, och Sundquist, S-I, 2001, *Styrelser och Revisorer i Sveriges Börsföretag 2001–2002*, Stockholm: SIS Ägarservice AB.

Det senare är betydligt ovanligare än det förra men nämns med ökat intresse bland en del erfarna ägare och ledamöter i denna undersökning. När det gäller politiker så finns det ingen etablerad tradition i vårt land att dessa tar plats i bolagsstyrelser (som exempelvis i Finland eller i USA). I stället råder snarast, hävdar några av de intervjuade, både här och var en viss ömsesidig miss-tänksamhet.

Urval, beslut och approachering

När kandidaterna är identifierade diskuterar man i kommittén deras respektive lämplighet för den aktuella styrelsen. Inte sällan har huvudägaren gått igenom bruttolistan med namn och gjort en (första) sällning innan den lämnats till övriga medlemmar i nomineringskommittén. I det fall en stark huvudägare finns är det han/hon som bestämmer och då avslutas processen ofta där. I övriga fall börjar diskussionerna på allvar om kandidaternas lämplighet.

I de fall där en kandidat är väl känd av de olika ledamöterna i kommittén upplevs det ofta som onödigt att närmare granska personens bakgrund och meriter. Väl känd betyder här omtalad för till exempel en viss insats, för att vara en allmänt kompetent person, eller motsvarande. Det betyder inte att kommitténs ledamöter alltid har en detaljerad kunskap om personens konkreta prestationer och resultat. Detta kontrolleras mer noggrant när kandidaten är mindre känd eller okänd för många.

När en ledamot i kommittén nominerar en kandidat är det detsamma som att han eller hon själv går i god för den personen. Därför vill man vara totalt säker, det vill säga man vill känna honom ordentligt. Man är ovillig att ta risker och satsa på oskrivna kort.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Det underlättar att nominera en person om denne är känd av övriga ledamöter i kommittén. Då behöver man inte göra någon större insäljning.

— *Företrädare för institutionell ägare*

Några ledamöter i nomineringskommittéer menar att de har listor på exempelvis kompetenta, duktiga och lämpliga kvinnor men att de inte kan förvänta sig att med framgång föredra dem för nomineringskommittén då de inte är kända.

Ofta gör den drivande personen i nomineringskommittén de första intervjuerna och om någon eller några av dessa faller väl ut får kandidaterna även träffa resten av kommittén. På så sätt känner sig alla delaktiga i processen och kan ta åt sig en del av äran av att ha fått fram kandidaten. När processen har kommit så långt att kommittén börjar göra intervjuer skall det mycket till för att kommittén skall förkasta en framlyft kandidat.

När kommittén bestämt sig och styrelseordföranden eller någon (annan) ur kommittén kontaktar den utvalda kandidaten för ett definitivt beslut börjar en ny fas. Det gäller då att slutligt komma överens med personen om att han/hon skall ta en plats i styrelsen. Ofta upplevs det som statusfyllt och stimulerande med dessa uppdrag, så det är inget större problem. De mest eftertraktade kandidaterna har dock många anbud att välja mellan. Och om de i slutändan tackar nej måste nomineringskommittén börja om – kanske redan med att ompröva – på grund av problem med tillgången – vilken kompetens som behövs.

Du tror väl inte att toppkandidaterna kommer för att en headhunter ringer upp dem? O nej, det handlar om att bjuda hit dem på middag, lära känna dem, övertyga dem om bolagets förtjänster och övertyga dem om varför de skall ta just detta uppdraget. Det tar oerhört mycket tid och engagemang i anspråk. Du kanske hittar tio personer i världen som skulle vara möjliga att få för bolaget. Om en av dem faktiskt tackar ja så har du haft tur. Under mina mest aktiva år spenderade jag tre-fyra månader av min tid på heltid med att rekrytera folk till olika bolags styrelser. Det är oerhört tidskrävande.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

När vi inte fick tag i någon med den utländska profil som vi initialt sökte började vi diskutera andra viktiga kompetenser som vi önskade att styrelsen skulle besitta och kom fram till att erfarenhet av och kunskap om [...] var viktigt. Vi fick fatt i en mycket duktig person som accepterade. Sedan kom vi på att det här med att kunskap om kapital-

marknaden var viktigt för den här typen av bolag och då hittade vi en annan person, som vi förstod skulle bli mycket värdefull för styrelsen. Förvisso kan man hävda att det området är alltför operativt för att ingå i styrelsen men ordföranden ville gärna ha den kompetensen inom styrelsen.

— *Företrädare för institutionell ägare*

Vad flera personer dessutom pekar på är att själva hoppusslandet av en styrelse är komplicerat, då en del av de personer som kommer ifråga för ett visst styrelseuppdrag kan ha 'besvärliga' inbördes relationer. Detta begränsar ytterligare den tillgängliga populationen och försvårar möjligheterna att skapa effektiva styrelseteam. Dels kan det vara fråga om rena intressekonflikter av till exempel konkurrerande verksamheter eller motsvarande men väl så ofta måste man i rekryteringen även ta hänsyn till att vissa personella kombinationer som helt enkelt är omöjliga av 'personkemiska' eller till och med fiendskapsskäl. Dessa kan ofta vara svåra att utröna i processen – mycket groll ligger dolt för de flesta.

Två personer kan tillsammans se jättebra ut på pappret och sedan får man höra att, herregud, vet du inte att den har varit otrogen med den, dem kan man inte ha i samma styrelse.

— *Företrädare för institutionell ägare*

Tabell 2. »Styrelseproffsens« (≥5 uppdrag) ställning i svenska styrelser.²⁴

	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02
Antal styrelseproffs	35	35	39	30	27
Totalt antal uppdrag	206	202	211	173	158
Varav ordförandeposter	56	54	58	53	47
Styrelseproffsens andel av börsbolagens styrelseplatser %	12,4	10,4	10,2	7,9	7,4
Styrelseproffsens andel av börs- bolagens styrelseordförande- platser %	21,7	17,9	17,7	15,1	14,0

24. Källa: Sundin, A och Sundquist, S-I, 2001, *Styrelser och Revisorer i Sveriges Börsföretag 2001–2002*, Stockholm: SIS Ägarservice AB och Sundin, A och Sundquist, S-I, 1997, *Styrelser och Revisorer i Sveriges Börsföretag 1997–1998*, Stockholm: SIS Ägarservice AB.

Det bör noteras att de intervjuade överlag uppfattar att man är långt ifrån lika noggrann med granskningen av kandidater till en styrelse som när man rekryterar en vd. Man kan ställa sig frågan varför denna betydande skillnad i insatser föreligger och om den mycket stora skillnaden är rimlig även för framtiden. Om man ser styrelsen som ett viktigt konkurrensmedel så bör slutsatsen bli en annan.

Utvärdering, mandattid och ersättning

Jag föreslog i en styrelse där jag inte själv var ordförande att vi skulle införa förfarandet att ordföranden utvärderade samtliga styrelseledamöter. Styrelsen antog förslaget och efter några månader blev jag uppringd av ordföranden som besvärat harklade sig i telefonen och förklarade att han ringde för att utvärdera. I stället började han dock tala om andra saker och jag fick till slut påminna honom om att jag skulle bli utvärderad. Ordföranden förklarade då att han var så nöjd med allting. »Vad kan jag bli bättre på då?» undrade jag. »Ingenting» svarade ordföranden.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Styrelseledamöter i svenska börsföretag sitter normalt i relativt många år (se Tabell 3). Det finns ingen bortre etablerad gräns för detta. Till en del förklaras detta säkerligen med att det är en mycket delikat fråga att entlediga en styrelseledamot, särskilt om denne inte kan klandras för något eller allmänt sett verkat på ett hederligt sätt för företaget i fråga. Formellt utser stämman varje år

Tabell 3. Omsättning av styrelseledamöter i börsens 23 mest omsatta företag (se Metodappendix s 98).

Årtal	Antal ledamöter som lämnat uppdrag	Antal ledamöter (platser)	Omsättning av ledamöter, %
1998–1999	34	198	17,2
1999–2000	29	193	15,0
2000–2001	19	190	10,0

ledamöterna i styrelsen, men i praktiken ser det delvis annorlunda ut. Många företag och ägare praktiserar åldersgränser (exempelvis ≤ 70 år), andra diskuterar men tillämpar mer sällan begränsningar av mandattiderna.

Det finns också en självkritik i den meningen att de flesta intervjupersonerna är överens om att kvaliteten på de svenska styrelseledamöterna är högst skiftande. Därmed borde det finnas utrymme för större omsättning.

Kvaliteten på styrelseledamöter i Sverige varierar förfärligt. Det finns styrelser där jag tycker att det nästan är meningslöst att verka. Variationen är så stor framför allt mellan styrelser, så att man tycker att det i vissa styrelser enbart sitter de med riktigt hög kvalitet och i andra enbart riktiga 'lankor'.

— *Koncern- vd*

Det finns flera skäl som talar för långa (storleksordningen 10 år) mandatperioder för styrelseledamöter enligt de intervjuade. Dels för att det vanligen tar tid för en styrelses åtgärder att få effekter som är hyggligt bestående, dels för att det tar viss tid också för den enskilda ledamoten att finna sin funktion i styrelsen och i relation till företagsledningen. Historiska beslut och åtgärder behöver upplevas en tid för att ett ställningstagande att korrigera eller ändra desamma skall stå på solid grund. Det som en styrelse förväntas påverka är också, principiellt, de *långsiktiga* förloppen och detta borde måhända avbildas i ansvarstagandet, som då måste bli över hela cykler (av olika slag). Å andra sidan, enligt vissa av de intervjuade personerna, kan långa mandatperioder ibland medföra slentrian, invanda 'rollspel' och en successiv och allmän förstelning i styrelsen.

I styrelser förekommer emellertid ibland att såväl ordföranden som enskilda ledamöter utses på viss, begränsad tid. Det kan gälla för kortare perioder då långsiktiga lösningar söks som inte finns realiserbara i stunden (jfr till exempel successioner, ägarbyten, kriser). Detsamma gäller också ibland verkställande direktörer, som i praktiken vanligen utses 'tills vidare'. Vd-kontrakt på viss, begränsad tid är mer ovanliga på denna nivå (börsbolag), men interimslösningar kan ibland behöva nyttjas.

Något som ofta uppfattas som svårt är att byta ut eller göra sig av med en styrelseledamot.

Ett stort problem är att göra sig av med uttjänta styrelseledamöter. Jag börjar redan nu i oktober fundera på de samtal som jag vet att jag måste ha i februari. En del av dem som berörs blir nedstämda och känner sig förorättade och kränkta.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

Ofta är de som är sämst de som är svårast att få bort. Ett problem med att plocka bort någon är också att det är svårt att hitta bra ersättare.

— *Styrelseordförande i börsbolag*

En individ kanske inte bidrar så väldigt mycket men samtidigt signalerar petningen så mycket mer ont än vad hans bristande bidrag i styrelsen motsvarar. Argument som då kommer upp är »vi kan väl vänta tills nästa år när han blir 70«?

— *Styrelseordförande i börsbolag*

De uppdragshorisonter som är aktuella kan således variera, och detta leder i vissa avseenden till varierande tänke- och arbetssätt i en styrelse. Variationerna i tidsperspektivet kan, exempelvis, komma till uttryck i den relativa handlingsfrihet som styrelsen de facto tilldelas/erövrar i relation till företagsledningen. Båda utfallen är därvid tänkbara – såväl begränsningar som extraordinära friheter för styrelser alternativt företagsledning kan förekomma i dessa sammanhang.

Styrelsen utvärderas av ägarna på bolagsstämman men i praktiken spelar styrelsen själv också en viktig roll i detta avseende. Det är inte speciellt märkligt, eftersom styrelsen direkt eller indirekt representerar ägarna. I utvärderingssammanhang gäller särskilt vad som anförts om betydelsen av olika ägarstrukturer. Utvärderingen kan då gälla även arbetsformer och inte enbart hur väl styrelsen totalt sett utfört sin uppgift. När det gäller den mer proceduriella delen sker utvärderingen mer uppenbart också med betydande inslag från styrelsen själv (ordföranden har initiativet), medan det mer resultatorienterade utfallet har starkare direkta ägar- (det vill säga stämмо-) inslag.

Ersättningsfrågan är till och från föremål för debatter såväl i media och bland allmänheten som mer internt bland styrelseaktiva. En utgångspunkt i en analys av ersättningsfrågan kan vara insikten om att styrelsen är det ytterst ansvariga ledningsorganet, som då har att verka för företagets framgångsrika fortlevnad. Detta kräver av ledamöterna ett engagemang av sådan kvalitet (kompetens) och kvantitet (tid) att ersättningen inte alltför mycket bör avvika negativt från ersättningarna till de underställda exekutivens (vd, företagsledning, etc).

Här finns också en avvägning emellan antalet uppdrag och ersättningsnivåer. Relativt sett låga nivåer legitimerar (driver fram?) ett större antal uppdrag per person och detta är inte självklart något önskvärt. Tvärtom, anføres ofta (se kapitel 3) att uppdragen blivit alltmer komplexa och svåra att bära framgångsrikt, varför färre uppdrag per person vore att förvänta. I viss utsträckning kan den senare tendensen tänkas motverkas av en framväxande kader av 'styrelseproffs' också i storföretagssammanhang, det vill säga av personer som inte samtidigt innehar (men ofta tidigare haft) vd-position.

6. Några slutsatser

Även om upprinnelsen till denna bok var den mycket låga andelen kvinnor i börsbolagsstyrelser (cirka 5 procent; se Tabell 1, s 26) – och att denna siffra under den senaste tioårsperioden inte på något mer påtagligt sätt förändrats – så kommer slutsatskapitlet, i enlighet med vad som nämndes i inledningsavsnittet »Till Läsaren«, att starta i den mer grundläggande frågan om hur rekryteringen egentligen går till för att sedan successivt närma sig 'utfallsfrågan'. Det vill säga styrelsens sammansättning och då inte minst tänkbara förklaringar till varför antalet kvinnor är så få.

Först diskuteras därför om de som rekryterar över huvud taget uppfattar något rekryterings- och sammansättningsproblem (»Finns det något problem?«), därefter diskuteras den helt avgörande frågan om hur kandidatpopulationen bestäms och vilka som gör det (»Den enda vägen?«). Därpå problematiseras avgränsningen av populationen mot bakgrund av dels de resonemang som förts i de inledande kapitlen (»En vidgad rekryteringsbas?«) och dels den empiri som redovisats. Här fokuseras särskilt på vad som kan förklara den låga andelen kvinnor i koncernstyrelserna och tankar på hur detta skulle kunna förändras presenteras. Avslutningsvis diskuteras om införandet av så kallade nomineringskommittéer (definierat på visst sätt; se s 33) påverkat eller skulle kunna påverka urvals- och sammansättningsprocesserna (»Nomineringskommitteernas roll«).

Finns det något problem?

Den grundläggande fråga som först av allt måste ställas är om det över huvud taget föreligger något väsentligt problem när det gäller svenska storföretags styrelserns sätt att fungera. I denna bok som fokuserar styrelsernas sammansättning blir frågan därvid

om detta problem i så fall berör just valet av ledamöter och hur de sedan samspelar.

När det gäller den mer allmänna frågeställningen om styrel-sers kvaliteter och bidrag till företagets konkurrenskraft så föreligger bland huvuddelen av intervjupersonerna en betydande tillförsikt inför framtiden. De hävdar visserligen att väsentliga förbättringar behöver ske i många företags styrelsearbete men menar samtidigt att processen att förbättra detta är i full gång sedan ett eller två årtionden och att inget indikerar att dessa förlopp för närvarande skulle bromsas upp eller – än mindre – avstanna. De successiva förbättringar dessa intervjupersoner refererar till som viktiga rör då alltifrån ledamotpopulationens revidering och expanderings till formerna för de konkreta vardagliga processerna i styrelsearbetet. Något som kan vara värt att särskilt framhålla är att lagstiftningen på området *inte* av någon nämns som ett problem – där behövs i de intervjuades ögon ingen revidering. Det är som de ser det helt enkelt en fortsatt praktikutveckling som skall till.

Andra intervjupersoner i denna studie menar dock att man bör intensifiera arbetet med att åstadkomma de förbättringar som är nödvändiga, trots att de kanske ändå sannolikt kommer »så småningom«. De ser det som viktigt att kvalitetsförbättringarna i styrelsearbetet realiserats snabbt. Flera av dessa personer knyter därvid an till företeelsen nominerings*kommittéer* och ser detta förfarande som en praktisk metod för att åstadkomma denna snabbare förbättring.

I sammanhanget pekar flera aktörer på de svårigheter som ofta är förenade med att be någon ledamot (eller ordförande) att lämna en styrelse. Personnätverken är ofta så inflätade i varandra att det är många ledamöter som inte kan flyttas på utan svåra följdverkningar för andra företag eller sammanhang. Det upplevs också vanligen av den som ombeds lämna som ett större nederlag – en prickning och belastning för framtiden. Denna tröghet förstärks av ensidigheten i sättet att rekrytera (före detta eller aktiva vd:ar i börsföretag), som medför framväxten av många, starka och kritiska bindningar i styrelsepopulationen. Flera intervjuade i denna studie pekar på svårigheten att förändra styrelser

och några för fram den klassiska tanken med begränsade mandatperioder och maximerat antal omval – allt för att öka rörligheten och möjligheterna till förnyelse.

Som helhet kan man påstå att det finns en väl utbredd uppfattning bland aktörerna själva att de stora företagens styrelser numera fungerar hyggligt väl. Det finns visserligen plats för förbättringar hävdar de flesta, men sedan flera år pågår utvecklingen till det bättre – och detta i huvudsak oberoende av formella grepp av typen nomineringskommittéer. Det uppfattas dock ändå och samtidigt som ett problem att styrelser uppvisar ensidigheter i sammansättningen. Särskilt bekymrade är aktörerna när det gäller könsfördelningen. Men det är oklart om denna problemupplevelse anknyter till några upplevda större brister i styrelsearbetet. En stor del ser det helt enkelt främst som besvärligt att ständigt från media och en del andra aktörer kritiseras på denna punkt – de vill komma ifrån den sortens negativa publicitet.

Den enda vägen?

Någonting som är mycket påtagligt i studien är hur betydelsefullt det är hur de olika involverade aktörerna definierar populationen av kandidater till styrelseposter. Många (för att inte säga samtliga) av dem framför ett slags erfarenhet som egentligen den enda som med viss självklarhet är direkt kvalificerande. Det gäller erfarenheten som företagsledare (vd) i ett börsföretag.²⁵ En sådan syn på vad som krävs begränsar givetvis starkt populationen.

Om orsakerna till detta särskilda *för*-troende för tidigare eller aktiva vd:ar kan man spekulera. Det kan givetvis vara ett utslag av en lång tids erfarenheter, där det visat sig att personer med just denna bakgrund visat sin särskilda lämplighet även för styrelsepositioner. Det kan också vara ett utslag av slentrian, självbeträktelse eller behov av en karriär efter den som vd. Slentrian betyder att man – i brist på vetande i frågan – gör som 'alla andra', det vill säga det handlar om imitation eller som man numera ibland säger, »indexbeteende«. Självbeträktelse betyder här att

25. Detta gäller vare sig den intervjuade själv är eller har varit vd eller inte.

styrelseledamöter med vd-bakgrund föredrar personer med liknande kompetens, det vill säga styrelsen reproducerar sig själv över åren och kategorin företagsledare återskapar då över tiden ett slags monopol på dessa positioner. Karriärbehovet relaterar till frågan vad en vd skall göra efter sina år just i denna position – detta behov skapar en efterfrågan från denna kategori på en framtida fortsatt framträdande roll.

För-troende betyder här något annat än 'förtroende', även om de två skrivningarna av ordet är intimt relaterade. *För*-troende betyder att man på begränsad information om någon till exempel dennes position, utbildning, kön, klass, etc tar för givet att denne är lämplig/kompetent (jämför den 'tillit' som man till exempel kan ha till en pilot som man inte känner), medan förtroende i stället innebär att man lärt känna en person mycket väl (ofta under lång tid) och på basis av detta vetande kan värdera och sätta lit till dennes kompetens (utvecklas ofta till exempel i familje- och vänskapsrelationer).

För-troendet verkar främst genom att forma populationen, det vill säga fokuserar de lätt avläsbara kvaliteter som skall finnas företrädare hos en person för att denne skall kvala in som tänkbar kandidat över huvud taget. Förtroendet däremot verkar i själva det slutliga urvalet av den enskilde ledamoten till den aktuella styrelsen. Där blir det ofta viktigt, vilket framgick i de tidigare kapitlen, att personen är känd av de övriga inblandade i urvalsprocessen och att personen i fråga »passar in i gänget«.

För förtroenderelationens stora betydelse i just styrelsearbete finns rationella förklaringar som anknyter till hantering av hög osäkerhet. Samtidigt kan dock frågetecken sättas för både hur *för*-troende utvecklas (på vilka arenor och från vilka aktörer kommer de konstruktioner som [åter]skapar in- respektive exkluderanden av personer i populationen?) och hur *förtroendeframväxt* möjliggörs (via vilka nätverk och på vilka arenor möjliggörs långa, återkommande relationer som skapar en persons rekryterbarhet?). Är dessa processer med sina särskilda begränsningar verkligen de mest ändamålsenliga för att sortera fram verkligt kompetenta styrelsemedlemmar till den svenska storföretagssamheten?

Kanske är dock orsakerna till verkställande direktörers stora dominans i styrelser varken ett resultat av en effektiv sorteringsprocess över åren eller av ineffektiva 'indexbeteenden' av olika slag, utan snarare ett utslag av att *frågan om vad som skiljer en ägarroll ifrån en exekutiv roll egentligen inte ställts med det allvar som den förtjänar?* Och kanske har därför inte de särskilda kraven på styrelseledamöters kompetens artikulrats utan i många noterade företag närmast blivit en oreflekterad avbild av exekutivkompetensen? Detta trots att särskild 'ägarskolning' i stor skala pågått och pågår – om än ofta i mer osynliga processer – inte minst i de privat- eller släktägda verksamheter som reellt dominerar i näringslivet. Sannolikt finns där en hel del att lära om ägarstyrning.

Erfarenheter av företagsledning i börsföretag är säkerligen en värdefull och relevant erfarenhet i styrelsearbete – men det är kanske inte den enda vägen – kanske inte ett krav att ställa ens på de flesta av ledamöterna? Det finns också skäl som talar emot ett mycket starkt inslag av personer med vd-erfarenhet i styrelser. Framför allt gäller det hur balansen mellan styrelse och företagsledning påverkas. Personer med vd-bakgrund kan (åtminstone i vissa lägen) i större utsträckning än andra ledamöter förväntas identifiera sig med företagsledningen/vd, vilket principiellt skulle kunna försvaga styrelsen i bemärkelsen ägarperspektivet. Här kan således uppstå en dysfunktionell, mer eller mindre medveten, identifikation med den egna vd-rollen och de friheter eller mandat som traditionellt är förenade med denna position.

Dessutom är kompetenskravet på en koncernstyrelseledamot i väsentliga avseenden annorlunda än på en vd. I just koncernstyrelser blir som ovan beskrivits ett specifikt ägarperspektiv i styrelsen viktigt och det är inte självklart att en verksamhetskicklig vd är överlägsen i denna annorlunda roll. Det är inte ovanligt att en skicklig vd blir en mindre väl fungerande styrelseledamot eller styrelseordförande.

En vidgad rekryteringsbas?

I denna studie framträder klart men inte generellt att det pågår – åtminstone på samtalsnivå – en revidering av vilka kriterier som bör ställas på en person för att denne/denna skall kvalificera som styrelseledamot i ett storföretag. Det är påtagligt att en förändring – en utvidgning – av rekryteringsbasen diskuteras mellan olika aktörer (och i vissa fall realiseras). Det sker således på flera håll en omprövning av den snäva synen på styrelsekompetens som något man exklusivt förvärvar som börsnoterad vd. Diskussionen handlar därvid alltmer om att på ett genomtänkt sätt definiera vad för slags kompetenser som är nyttiga i en styrelse i allmänhet och de aktuella styrelserna i synnerhet. *Man börjar tydligare differentiera mellan rollerna styrelseledamot och vd.* Ett tecken på detta är också att man på allt fler håll omprövar tanken att vd skall vara medlem i styrelsen.

I media och i mycket av det vardagliga småpratet emellan aktörerna på området diskuteras utvidgningen av populationen i *utfallstermer*. Man talar om och följer noga andelen kvinnor, utlänningar och yngre bland ledamöterna. Dessa tal som då är låga i relation till olika andra valda rikttal (kvinnor versus deras andel av befolkningen; utlänningar versus i vilka länder företagens verksamhet bedrivs eller var dess ägare bor; åldersprofiler versus hur dess kunder ser ut i detta hänseende). Man kan givetvis reflektera över om valen av dessa eller liknande jämförelsetal är rimliga och över vilken grad av relevans de egentligen har, men bakom dessa utfallsfokuserade siffror ligger framför allt tanken att skillnaderna speglar ett reellt kompetensproblem. Vissa kategorier av människor utesluts på grumliga grunder ur populationen, vilket i sin tur leder till ett sämre styrelsearbete och en svagare konkurrensförmåga för företagen.

Väljer man att hålla sig till »den enda (det vill säga vd-) vägen« så kommer med automatik andelen kvinnliga styrelseledamöter att vara låg en längre tid framöver, eftersom antalet kvinnliga vd:ar i sin tur är och har varit lågt en längre tid (upp till några få procent). Då krävs först en process som underlättar för kvinnor att nå de exekutiva resultatstyrda toppositionerna i storföretagen. Åtgärder måste då vidtas redan i de enskilda företagens organi-

sationer. Kan ett företag till exempel:

- medvetet välja att prioritera kvinnor till sina interna styrelser inom koncernen för att de skall få styrelseerfarenhet
- vid *varje* chefsrekrytering välja att *alltid* kräva en redovisning av den kvinnliga kandidat som – oavsett relativ kompetens i förhållande till de aktuella manliga kandidaterna – ligger bäst till
- aktivt prioritera och rekrytera kvinnor till ledarskapsutbildningar inom företaget
- försöka att möjliggöra karriärer för kvinnor genom att erbjuda tjänster för att underlätta en del av de privatlivets mödor, som ofta av olika skäl fallit på detta kön att hantera.

När det gäller specifikt frågan om kvinnors medverkan i noterade bolags styrelser skulle förfarandet kunna utvecklas så att dessa kandidaters synlighet ökar genom samarbeten med kvinnliga nätverk och aktivare interna rekryteringsprocesser. Exempelvis genom att uppmuntra nomineringskretsen eller kommittén till att vid varje nominering av en styrelseledamot lyfta fram den bästa kvinnliga kandidaten, även om hon skulle hamna långt efter de bästa manliga kandidaterna. Syftet skulle då vara att i nomineringsarbetet klargöra vilka kvinnliga kandidater som över huvud taget finns och hur långt ifrån att komma i fråga de i realiteten är (och efter vilka kriterier de är det). En sådan öppen process skulle sannolikt gagna många intressen.

Ett annat sätt att formulera frågan uppkommer om man lämnar »den enda vägens« rationalitet. Då blir det naturligt att resa frågan om det finns kompetenser som inte företräds i bolagens styrelser men som rimligen – om man skiljer mellan ägar- och företagsstyrning – borde finnas där. Bland de intervjuade finns här många tankar som om de förverkligades fullt ut i handling (rekryteringar) skulle leda till relativt betydande förändringar i styrelsers sammansättningar och som därmed också skulle ge utslag i de diskuterade utfallstermerna kön, nationalitet, ålder, utbildning, etc.

Förutom en närmast självklar kapacitet på det ekonomiska området och vissa mer allmänna personliga kvaliteter som he-

derlighet, integritet och affärsförståelse, så visar intervjuerna på en gryende breddning hos många aktörer när det gäller möjliga kvalifikationsvägar. En del menar att man i ett slags individualisering av rekryteringarna överdrivit »den enda vägen« (vd) och bland annat genom underskattningen av betydelsen av själva *sammansättningen av styrelserna som helheter* (»team«) tappat i variation och kompetens.

Populationen av styrelsekandidater skulle i denna anda kunna utvidgas med personer som har stor erfarenhet av hur företag (eller andra slags organisationer) tacklat olika strategiska förutsättningar och situationer – det kan då gälla allt ifrån företagsägare och företagsledare från lite mindre verksamheter till akademiker och rådgivare med strategifrågor som specialitet. Utvidgningen kan också gälla till att omfatta särskilt kvalificerade specialister på de kompetensområden där företaget befinner sig (detta förekommer redan hos vissa forskningsbaserade företag). Till allt detta kan läggas tanken att komplettera med personer med unika nätverk eller omvärldskunskaper, till exempel via inkorporelandet av framstående före detta politiker, myndighetschefer och ledande företrädare för ideella organisationer i populationen.

Nomineringskommittéernas roll

Man kan konstatera att de intervjuade personerna upplever att en generell förändring har skett vad gäller rekrytering av koncernstyrelser sedan början av 90-talet. Förändringen innebär vad de uppfattar som en ökad professionalisering. Med detta menas någonting positivt – att processerna sker planerat, systematiskt, konsekvent, öppet och interaktivt, vilket då sammantaget anses leda till förbättrad besluts kvalitet. Även om flera av de intervjuade är övertygade så går det dock inte att med säkerhet säga om och i så fall hur denna utveckling – den så kallade professionaliseringen – är relaterad till införandet av särskilda *nomineringskommittéer* i en del företag.

Framför allt de personer som saknar en institutionell hemvist som intervjuats i denna studie förefaller oftare relatera fenomenet *byråkratisering* än professionalisering till det nya förfarandet.

Deras mer negativa omdömen om nomineringskommittéer rymmer ofta ordet (mer) 'byråkrati'. Här avses inte sällan att det uppträder hinder för den egna maktutövningen – andra »lägger sig i« processen, den fördröjs därmed och kräver mer tid, fler möten och längre diskussioner – och det är i maktutövarens ögon tveksamt om dessa nya aktörer tillför någonting av värde. De så kallade nomineringskommittéerna (stämmovalda valberedningar) har också (hittills) tillkommit framför allt inom bolag med stort institutionellt eller internationellt ägande, där det saknas ett tydligt huvudägaransvar.

Man kan spekulera över om framväxten av formella nomineringskommittéer är ett av uttrycken för de pågående ambitionerna på flera håll att genom dem förbättra styrelsearbetet i storföretagsamheten per se, eller om detta är ett medel för att skynda på en naturlig och positiv men annars långsam utveckling. Det går också att tolka debatten kring denna i viss mening nya form av valberedning i makttermer. Detta då dess tillskyndare främst står att finna bland de institutionella ägarna och deras representanter – det vill säga bland organisationer och personer som inte tidigare haft något större inflytande i dessa processer. De som är mer reserverade återfinns följaktligen bland de mer etablerade aktörerna inklusive de större ägarna och ägarsfärerna.

Det generella omdömet om nomineringskommittéer tycks därför – inte förvånande – vara att de tjänar sitt syfte i bolag som saknar tydligt huvudägaransvar. De kan där bidra med positiva effekter vad gäller transparens, legitimitet och arbetsro åt styrelsen. Någon större förändring vad gäller själva rekryteringsutfallen i jämförelse med mindre formella förfaranden har dock inte kunnat visas i denna studie ens för dessa företag. Kanske beror detta på att de personer och nätverk som idag är representerade i nomineringsförfarandena (inklusive kommittéerna) inte skiljer sig markant från de tidigare? Kanske beror det på att fenomenet existerat under så kort tid att dess effekter ännu inte kunnat utläsas? Kanske beror det på att rekrytering av styrelseledamöter sker på sätt som inte påverkas särdeles starkt av formella system?

Uppföljning²⁶

En mindre uppföljningsstudie genomfördes våren/sommaren 2002 för att utröna om något speciellt inträffat i det mycket korta perspektivet (ett år). Samma personer som medverkat i huvudstudien intervjuades (kort) ännu en gång. Grundfrågan gällde om något – och i så fall vad (aktörer, innehåll, procedurer) – förändrats i processerna detta år (inför bolagsstämmorna 2002). Dessutom fokuserades dels frågan om så kallad nomineringskommitté 'införts' och i så fall om detta i sig haft effekt i någon väsentlig mening, dels frågan om kvinnorepresentationen fått en något annorlunda behandling.

Majoriteten av de tillfrågade uppgav att inget annat än (möjlig-) marginella förändringar skett inför stämmorna 2002. De smärre förändringar eller tendenser som ändå nämndes sågs mer som en 'normal' fortsättning på den mer gradvisa utveckling som de hävdar pågått i flera år – inte som någon mer distinkt förändring just under 2002.

Det som ändå nämnts såväl bland majoriteten (och då som en 'naturlig' fortsättning på de förändringar som redan pågått flera år) som minoriteten (de som hävdade att vissa förändringar ändå kunde skönjas under perioden) gäller (a) processens tidläggning, (b) grad av formalitet, (c) kandidatbildningen samt (d) vissa effekter av nomineringskommittéer. När det gällde frågan om kvinnors representation i styrelserna hade inte något påtagligt nytt inträffat men några intervjuade hävdade bland annat att »dumkvoteringsresonemangen« alltmer ersatts av seriösa samtal. Mer om detta främst under (c).

26. Det empiriska arbetet för detta avsnitt (korta uppföljningsintervjuer med majoriteten av de personer som ingår i huvudstudien) har genomförts av ekonomie doktorande Jessica Järkvik.

(A) FÖRÄNDRINGAR I PROCESSEN:

TIDLÄGGNINGEN

Flera tillfrågade intervjupersoner noterade att nomineringsarbetet inför 2002 för deras del inletts tidigare och inkluderat fler möten och mer utförliga diskussioner än förut. I somliga styrelser tycks nomineringssamtalen ske mer kontinuerligt under hela året – inte representera något som sker enbart månaderna före en bolagsstämma. Denna insatsökning personellt och över tiden förklarades då dels med att fler aktörer har varit involverade i arbetet, dels med utbredningen av formella nomineringskommittéer. Då nomineringsarbetet separerats från övrigt styrelsearbete har risken att det skjuts på framtiden eller hamnar i skymundan bakom vad som uppfattas som mer akuta eller angelägna frågor blivit mindre.

Arbetet har i år börjat tidigare än förr och vi har ägnat mer tid åt diskussioner tidigare i processen.²⁷

Man arbetar numera kontinuerligt i nomineringskommittén under året i stället för intensivt under en kortare period som skett förr.

(B) FÖRÄNDRINGAR I PROCESSEN:

GRADEN AV (IN) FORMALITET

Arbetet i nomineringskommittéerna har av flera aktörer uppfattats som mindre formellt inför 2002.

I början var allt strikt och formaliserat, men nu sitter vi mer och snackar ihop oss, ringer spontana samtal till folk vi känner och ber om råd.

Inte direkt för att vi som personer känner varandra bättre men det har skapats en kultur som är mindre strikt än den som var bara för något år sedan.

Den ökade informaliteten förklaras främst med att aktörerna i fråga har vant sig vid formen för arbetet (nomineringskommitté) och därmed fungerar mer otvunget och avspänt i rollen.

27. Då kretsen av intervjuade här var relativt begränsad har vi valt att »helt« anonymisera källan till citatet. Respondenterna finns bland de 30 som redovisas sist i detta avsnitt.

Andra tillfrågade hävdade dock en motsatt trend, men dessa hävdade samtidigt att ingen distinkt skillnad framträder just från 2001 till 2002. De beskrev trenden som att processen successivt håller på att 'byråkratiseras', någon använde dock ordet 'profesionaliseras', vilket ofta har en annan, mer positiv innebörd, och formaliseras. Uttrycket för detta var främst att fler och »mindre betydelsefulla« parter tagit del i diskussionerna, vilket inneburit ett ökat behov av samordning. Denna formalisering förstärks då av att dessa »fler och lättviktigare« aktörer byts oftare än andra och att därmed en lika nära och informell relation mellan alla aktörer inte hinner utvecklas.

(C) FÖRÄNDRINGAR VAD GÄLLER KANDIDATER

Ingen av de intervjuade hävdar att man aktivt söker andra slags kandidater (annan kompetens) i år än vad man gjort tidigare år. Det som kan skönjas i en del svar är att det verkar pågå en successiv förskjutning mot en allt större betoning av branschkunskap samt en mer markerad vilja att rekrytera till ett styrelse*team* snarare än att vid urvalet enbart fokusera den enskilda individen.

Gediget branschkunnande, inte bara 'finansvalpar', har diskuterats och betonats mer i år än förr.

Även en större ambition att söka oberoende kandidater utan anknytning till huvudägaren har nämnts. Man använder sig alltmer av en vidare sökprocess och fokus har fortsatt att flyttas från rekrytering av folk man känner, 'herrklubben', till rekrytering på basis av verklig kompetens. Medvetenheten om betydelsen av att ha kvinnor i styrelsen har successivt ökat, mycket på grund av medias bevakning av frågan men även nomineringskommittéernas framväxt anses här ha spelat en viss roll.

När det gäller den kvinnliga representationen i koncernstyrelserna är uppfattningarna delade rörande vad som hänt det senaste året. En del av de tillfrågade ser en fortsatt utveckling mot ökat fokus på kvinnlig representation i styrelser och pekar på att man detta år försökt gå från goda intentioner till faktisk handling

och därmed ansträngt sig för att kartlägga potentiella kvinnliga kandidater, etc. Tendenser till att man även börjar diskutera värdet av kvinnlig representation, inte bara betydelsen av den (på grund av externt tryck), har även noterats. Tittar man dock på andelen kvinnor i börsstyrelserna 2002 och jämför den med 2001 och tidigare år så har situationen endast förändrats marginellt (med några tiondelar från knappa sex till dryga sex procent). De intervjuades huvudintryck av att inte så mycket har hänt på detta område har således stöd även i siffrorna.

Dumkvoteringsdebatten har försvunnit och ersatts med en mer balanserad och nyanserad debatt om hur kvinnor kan berika styrelsearbetet. Positivt urval är inte samma sak som dumkvotering, utan handlar om att välja in kvinnor med kompetens och expertis, inte utan. Den infekterade debatten har alltmer bytts ut mot klokt tänkande och debatten har nått en grad av mogenhet som är mycket positiv för både företag och samhälle.

Frågan om kvinnlig styrelserepresentation har behandlats ännu mer i år än föregående. Frågan har tagits upp på samtliga möten och diskuterats mer intensivt.

Som nämndes finns även rakt motsatta uppfattningar i denna fråga. En del intervjupersoner menar att frågan om kvinnlig representation har varit mindre central 2002 än tidigare år. Detta främst på grund av att andra frågor fått en mer central roll på dagordningen, och då förskjutit fokus bort från könsfrågan, men även – som en intervjuad brutalt uttryckte saken – »eftersom den obligatoriska kvinnan i styrelsen redan är tillsatt och massmedia därmed lugnat sig«.

Kvinnor och invandrare fortsätter att finnas i bakhuvudet men har inte direkt diskuterats – kanske snarare fått mindre utrymme än förr.

(D) FÖRÄNDRINGAR I/PÅ GRUND AV NOMINERINGSKOMMITTÉERNA

Ett antal effekter av de formella nomineringskommittéerna har uppmärksamats. Liksom för många av de övriga nämnda ten-

denserna har de tillfrågade svårt att avgöra om denna framträtt speciellt skarpt just i arbetet inför stämmorna år 2002. Aktörerna ser det som händer som en gradvis och odramatisk utveckling.

Många av de nämnda tendenserna berör interna förändringar i nomineringskommittéernas arbete. Aktörerna blir »varmare i kläderna« och finner sina arbetsformer. Detta har dock inga påtagliga omedelbara effekter på vilka kandidater som nomineras och väljs – allt enligt de intervjuade aktörerna. Men på sikt kan de måhända – påstår en del intervjupersoner – bidra till ett bredare urval samt en noggrannare utredning av olika kandidaters lämplighet.

Nomineringskommittéerna har fått in fler oberoende kandidater och gjort nomineringsförfarandet mer seriöst. Det sker inte längre på slentrian, via folks bekanta, utan man använder sig av en mer detaljerad screening och urvalsprocess. »Nätet kastas vidare än förr«.

Nomineringskommittéerna har rört sig från en diskussionsklubb som lever upp i nomineringsperioder till en professionell arbetsgrupp som utför ett kontinuerligt och gediget arbete i att leta upp och selektera bland kandidater.

Nomineringskommittéer har haft en viktig roll i att diversifiera urvalet och skapa större mångfald. Frågor behandlas tydligare i formella kommittéer och det är mindre risk att man missar viktiga områden. Kontaktytorna utåt blir större och därmed även urvalet.

Alla dessa iakttagelser som presenterats ovan får dock inte skymma det budskap som inledningsvis gavs i detta avsnitt, nämligen att *huvudintrycket som de flesta intervjuade förmedlar är att ingenting särdeles väsentligt nytt eller annorlunda skett inför stämmorna 2002*. Det som kan skönjas är mer ingredienser i en successiv förändring som pågått under flera år. År 2002 skiljer med andra ord inte ut sig på något mer markant sätt från de närmast föregående åren. Detta gäller – trots den stora uppmärksamhet frågan fått – inte minst kvinnornas närvaro i styrelserna som är fortsatt mycket blygsam och som knappast ökat alls sedan 1995 (från fem till sex procent).

METODAPPENDIX



Metodval

Syftet med den studie som redovisas i denna skrift är som framgått tidigare dels att kartlägga hur nomineringsförfarandens (med fokus på s k nomineringskommittéers) olika foras etableras och formas och dels att beskriva vilka aktörsrationaliteter som där verkar och hur detta sammantaget leder till att vissa (typer av) kandidater nomineras till styrelsearbete i stora svenska företag. Eftersom nomineringskommittéer är en relativt ny företeelse saknades kunskap om området, vilket aktualiserade kvalitativ metod med möjligheter till sökande och interaktivitet i informationsutbytet. Data inhämtades därför främst via (semistrukturerade) intervjuer. Detta förfarande kompletterades med ett nyttjande av befintlig statistik rörande såväl styrelsesammansättning som nomineringskommittéer.

Urval

Studiens syfte medförde att både bolag med och bolag utan formella nomineringskommittéer skulle ingå i urvalet. Dessutom fanns en tids- och resursrestriktion som satte ett tak för antalet intervjuer i storleksordningen 25–30 stycken. Initialt valdes sex bolag med formella nomineringskommittéer som alla var noterade på den svenska börsen. Därtill valdes ett motsvarande antal 'liknande' börsbolag, som inte hade detta särskilda kommittéförfarande. Dessutom krävdes att det svenska näringslivets stora 'ägarsfärer' eller huvudsakliga 'ägar typer' fanns representerade i företagsurvalet – allt för att kunna förmedla större delen av den (förväntade) variation i arbetssätt och arbetsinnehåll som fanns företrädd i populationen.

När det gällde valet av personer att intervjua i de utvalda företagen fanns ambitionen att spegla de positioner som är av särskild betydelse i detta sammanhang, det vill säga olika slags ägare (privata, institutionella, statliga), styrelseordföranden, koncernchefer, aktörer i nomineringsförfaranden, ledamöter i nomineringskommittéer, nominerade kandidater, rekryteringsspecialister (från svenska och utländska *headhunting*företag) samt representanter för vissa av ovanstående kategorier. Flera av de intervjuade personerna förväntades ha (och hade också) erfarenheter av två eller flera av dessa 'roller'. I varje företag skulle

minst tre personer – i lite olika 'roller' – intervjua, så att de processer som studerades blev beskrivna och kommenterade från flera perspektiv. Särskilt söktes också en överrepresentation av kvinnor bland intervjupersonerna (större än de ≈ 5 procent som motsvarar deras andel av populationen), då ett av studiens delsyften var att utröna om kunskap om rekryterings- och nomineringsförfaranden kunde bidra till att förklara det låga antalet kvinnor på styrelseposter i svenska storföretag. För att belysa just denna fråga antogs ett säkerställande av det berörda könets röst vara betydelsefullt.

Deltagare

MSc Pernilla Petrelius genomförde flertalet av intervjuerna. Professor Sven-Erik Sjöstrand deltog vid några av dessa. Därutöver intervjuade Petrelius och Sjöstrand en person var för sig med några veckors mellanrum. Några respondenter intervjuades vid två tillfällen av Petrelius. Allt detta för att hantera intervjuareffekter av olika slag. Sammanlagt intervjuades cirka 30 personer varav sju kvinnor. Samma personer telefonintervjuades i uppföljningsstudien (dock med ett visst bortfall) av ekon stud Jessica Järkvik.

Frågeguide

Varje intervju tog typiskt sett en dryg timme. Ett fåtal intervjuer gjordes per telefon. En intervju gjordes per epost. En grundläggande frågeguide med några fastställda teman utgjorde basen för samtliga intervjuer. På grund av personernas olika roller och erfarenheter kom intervjuerna att variera utifrån denna gemensamma grund.

Frågorna hölls inledningsvis relativt öppna men 'slöts' successivt tema för tema (semistrukturering; jfr den så kallade 'trattekniken'). Respondenten uppmanades att berätta och förklara utifrån egna konkreta erfarenheter ('fall'). I några få fall hölls dock resonemangen och svaren på en mer generell nivå (sekretesskäl; pågående förlopp).

Syftet med att grunda samtalen i konkreta processer var inte enbart att dokumentera det enskilda fallet utan även att få respondenten att 'verklighetsförankra' sina mer generella

funderingar och ställningstaganden. Intervjun kombinerade på detta sätt diskussioner av allmänna principer med reflektioner kring konkreta erfarenheter.

Frågetemata i intervjuerna i huvudstudien

(Om uppföljningsstudien – se kapitlet »Uppföljning« ovan).

- Personens egna erfarenheter av olika roller, företag, nomineringsförfaranden och nomineringskommittéer.
- Definitioner och bestämmingar av förfaranden respektive kommittéer – innehåll, former och resultat.
- Erfarenheter av nomineringsarbete.
- Urvalsprocessen.
- Erfarenheter av att nomineras.
- Förhållandet mellan styrelse och nomineringskommitté (eller motsvarande)
- Syn på styrelsens roll och styrelsearbetet.
- Population och rekryteringsbas (till styrelser).
- Syn på styrelsens sammansättning.
- Syn på utvärdering av en styrelse.

Nomineringskommittéer i svenska börsbolag 2001

2001 identifierades 48 stämموالدا kommittéer (5 kommittéer där förfarandet beslutas av

bolagsstämman, 37 kommittéer med personvalda ledamöter, 6 kommittéer där styrelseordföranden eller annan person av bolagsstämman bemyndigades att vid tillfälle sammankalla en kommitté). Stockholmsbörsen innefattade 312 bolag, varav 19 utländska, 7 nyintroducerade, och 1 med bolagsstämma i september (totalt 287 bolag). 48 av 287 = 16,7%. Uppgifterna är hämtade från Kristiansson, B, 2001, manuskript under arbete, HHS, Stockholm och från Sundin, A. och Sundqvist, S-I, 2001. *Styrelser och Revisorer i Sveriges Börsbolag, 2001–2002*. Stockholm: SIS Ågarservice.

Omsättning av styrelseledamöter

(Förklaring till tabell 3, s. 73). Bolag som ingick i beräkningen var de 23 mest omsatta börsbolagen den 29 oktober 2001; Assa Abloy, Assi Domän, Atlas Copco, Electrolux, Ericsson, FöreningsSparbanken, Industrivärden, Investor, Kinnevik, OM Gruppen, Sandvik, SCA, Scania, SEB, Securitas, SHB, Skandia, Skanska, SKF, SSAB, Swedish Match, Volvo, WM-Data. Telia, Gambro och Holmen räknades inte med då relevant data för hela perioden saknades. Siffrorna hämtades från Sundin, A. och Sundqvist, S-I, 2001. *Styrelser och Revisorer i Sveriges Börsbolag, 2001–2002*. Stockholm: SIS Ågarservice.

Respondenter

	Respondenter (K = kvinna)	Huvudägare	Företrädare för huvudägare	Företrädare för institutionell ägare	Företrädare för mindre ägare	Styrelseledamot	Företrädare för organisationer av småsparare	Styrelseordförande i börsbolag	Koncernchef	»Headhunter«/ Konsult
1						X				
2			X					X		
3	K				X					
4		X					X			
5										
6			X				X			
7	K				X					
8			X							
9	K		X		X					
10	K		X							
11	K								X	
12		X								
13	K	X								
14				X						
15			X			X				
16		X								
17								X		
18							X	X		
19		X					X			
20	K				X			X		
21		X					X			
22								X		
23									X	
24						X				
25		X			X			X		
26	X				X			X		
27		X			X		X			
28									X	
29									X	
30									X	

SNS PROJEKT FÖR FLER KVINNOR PÅ LEDANDE POSTER I NÄRINGSLIVET

På SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälles – uppdrag har SEB:s koncernchef Lars H. Thunell sammankallat en arbetsgrupp med syfte att öka mångfalden på lednings- och styrelsenivå i svenska företag. Gruppen har beslutat att under SNS överinseende sätta igång ett antal forskningsprojekt ämnade att ge underlag åt gruppens arbete med både konkreta åtgärder och rekommendationer till andra aktörer inom näringslivet.

Syftet med projektet är att arbeta för större mångfald och fler kvinnor på ledande poster i näringslivet. Under en treårsperiod kommer arbetsgruppen, SNS och medverkande forskargrupper att verka för:

- att särskilda insatser görs i näringslivet för att främja kvinnors karriärer till ledande befattningar med målet att påtagligt öka andelen kvinnor i ledningsgrupper.

- att kvinnliga kandidater målmedvetet övervägs för styrelseposter med målet att öka kvinnorepresentationen avsevärt.
- att chefsutvecklingsprogram och rekryteringsprocesser utvecklas så att kvinnors behov särskilt lyfts fram.
- att de företag som ingår i arbets- och referensgruppen, inklusive SNS, föregår med goda exempel.
- att kunskaper, idéer och erfarenheter ställs samman, sprids och diskuteras, särskilt bland dem som har möjlighet att genomföra förändringar.
- att resultaten från detta arbete förs ut till företag och organisationer av alla storlekar i hela landet.

Finansieringsgrupp

ABB
Akademiska Hus
Alecta
AMF Pension
Andra AP-fonden
AstraZeneca
Axel Johnson AB
Bonnier AB
Cardo
Citibank International Plc
Ernst & Young
Fjärde AP-fonden
FöreningsSparbanken
Industri Kapital
Nynäs Petroleum
Pharmacia Sverige
Praktikertjänst
Ratos
Robur
SBAB
Skandia
Skanska
SKF
Svenska Spel

Sydkraft
Tredje AP-fonden
Vattenfall
Vin & Sprit
Öhrlings PricewaterhouseCoopers

Arbetsgrupp

Lars H. Thunell, SEB (ordf.)
Carl Bennet, Getinge, Elanders, Boliden m. fl.
Lilian Fossum, Electrolux
Leif Johansson, Volvo
Per E. Larsson, OM
Marianne Nivert
Anders Nyrén, Industrivärden
Caroline Sundewall
Marcus Wallenberg, Investor

Referensgrupp

Paula Lindgren, Volvo
Fredrik Hillelson, Investor
Jonas Norlander, Electrolux
Eva Fröberg, SEB
Oskar Bjursten, OM
Emanuela Pedrocco, Telia (ordf.)

HUR GÅR DET egentligen till när styrelser utses i stora svenska företag? Vilken typ av personer utses – och varför? Varför finns så få kvinnor företrädare i företagsstyrelserna i Sverige? Har de nya nomineringskommittéerna inneburit någon förändring för nomineringsförfarandet?

Med fokus på kvinnors möjligheter och ställning har författarna genomfört en studie av hur rekryteringsprocessen ser ut. Det empiriska materialet omfattar bland annat trettio längre intervjuer och nästan lika många korta uppföljningsintervjuer med styrelseordförande, ledamöter i nomineringskommittéer, ägarrepresentanter, verkställande direktörer, styrelseledamöter och rekryteringskonsulter.

ISBN 91-7150-889-9



EFI, EKONOMISKA FORSKNINGSGRUPP
VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

SNS
FÖRLAG