

**kompetens** kön ut-  
bildning merit ledare ålder  
chef rekrytering börsbolag  
doktorshatt vd erfarenhet  
styrelse examen nätverk  
befattning merit karriär

## Kompetensindex 2010

Carina Lundberg Markow  
Chef Ansvarsfullt ägande

**Folksam**<sup>®</sup>



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FOLKSAMS FÖRORD .....	sidan 5
1. OM FOLKSAMS KOMPETENSSINDEX .....	s. 6
2. SAMMANFATTNING .....	s. 7
3. KOMPETENS FÖR ATT MÖTA EN FÖRÄNDERLIG OMVÄRLD .....	s. 8
4. MATERIAL OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	s. 9
Indexkonstruktion .....	s. 10
Beräkningsgrunder för betyg.....	s. 10
Sektorsindelning.....	s. 11
5. EN GENERELL BESKRIVNING AV BÖRSBOLAGENS STYRELSER OCH LEDNINGSGRUPPER .....	s. 12
Styrelseledamöter –antal .....	s. 12
Ledande befattningshavare – antal.....	s. 14
Styrelseledamöter – ålder .....	s. 15
Ledande befattningshavare – ålder.....	s. 17
Styrelseledamöter – kvinnor och män .....	s. 18
Ledande befattningshavare – kvinnor och män.....	s. 20
Styrelseledamöter – utbildningsbakgrund .....	s. 22
Ledande befattningshavare – utbildningsbakgrund.....	s. 24
Styrelseledamöter – antal år som ledamot i styrelsen .....	s. 25
Ledande befattningshavare – Organisatorisk orientering.....	s. 27
Börsbolagens styrelser och ledningsgrupper – en sammanfattning .....	s. 29
6. KOMPETENS I ENSKILDA BOLAG .....	s. 30
De tio bästa styrelserna.....	s. 31
De tio sämsta styrelserna .....	s. 32
De tio bästa ledningsgrupperna .....	s. 33
De tio sämsta ledningsgrupperna.....	s. 34
De tio bästa bolagen – styrelser och ledningsgrupp summerat.....	s. 35
De tio sämsta bolagen – styrelser och ledningsgrupp summerat .....	s. 36
Kompetens i enskilda bolag – en sammanfattning .....	s. 37
7. SLUTSATSER.....	s. 38

## FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING

Figur 1: Underlag och beräkningsprinciper för Folksams Kompetensindex 2010 .....

Figur 2: Sektorsindelning i Folksams Kompetensindex 2010 samt antal företag i respektive sektor. ....

Tabell 1: Antal ledamöter i börsbolagens styrelser (procent) .....

Tabell 2: Antal ledande befattningshavare i börsbolagens ledningsgrupper .....

Tabell 3: Medianåldern samt lägsta och högsta ålder  
bland styrelseledamöterna i svenska börsbolag .....

Tabell 4: Medianålder samt lägsta och högsta ålder bland styrelseledamöter i svenska börsbolag i  
förhållande till sektorstillhörighet (år) .....

Tabell 5: Medianåldern samt lägsta och högsta ålder bland ledande befattningshavare i svenska  
börsbolag (år) .....

Tabell 6: Medianåldern samt lägsta och högsta ålder bland ledande befattningshavare i svenska  
börsbolag i förhållande till sektorstillhörighet (år).....

Tabell 7: Ledamöter i börsbolagens styrelser i förhållande till kön (procent).....

Tabell 8: Kvinnliga och manliga ledamöter i börsbolagens styrelser  
i förhållande till sektor (procent) .....

Tabell 9: Ledande befattningshavare i börsbolagen i förhållande till kön (procent) .....

Tabell 10: Ledande befattningshavare i börsbolagen i förhållande till kön och sektor (procent).....

Tabell 11: Andelen börsbolag med styrelser som har ledamöter med ekonomisk,  
teknisk/naturvetenskaplig, medicinsk, juridisk, samhällsvetenskaplig eller humanistisk  
utbildningsbakgrund (procent).....

Tabell 12 Antal förekommande utbildningsinriktningar i börsbolagens styrelser (procent) .....

Tabell 13 Andelen börsbolag som har ledande befattningshavare med ekonomisk,  
teknisk/naturvetenskaplig, medicinsk, juridisk, samhällsvetenskaplig eller humanistisk  
utbildningsbakgrund (procent).....

Tabell 14 Antal förekommande utbildningsinriktningar  
bland börsbolagens ledande befattningshavare (procent) .....

Tabell 15: Antal år som ledamöterna har haft sin styrelsepost (år) .....

Tabell 16: Antal år som ledamöterna har haft sin styrelsepost i förhållande till sektor (år).....

Tabell 17: Organisatorisk orientering bland ledande befattningshavare (procent).....

Tabell 18: Organisatorisk orientering bland ledande befattningshavare  
i förhållande till sektor (procent) .....

Tabell 19: Folksams resultat i Folksams Kompetensindex 2010.....

Tabell 20: De tio bästa företagen i Folksams Kompetensindex 2010.....  
med avseende på styrelsens sammansättning.....

Tabell 21: De tio sämsta företagen i Folksams Kompetensindex 2010  
med avseende på styrelsens sammansättning.....

Tabell 22: De tio bästa företagen i Folksams Kompetensindex 2010  
med avseende på sammansättningen av ledande befattningshavare.....

Tabell 23: De tio sämsta företagen i Folksams Kompetensindex 2010  
med avseende på sammansättningen av ledande befattningshavare (index).....

Tabell 24: De tio bästa företagen i Folksams Kompetensindex 2010  
med avseende på sammansättningen av styrelse och ledande befattningshavare (index).....

Tabell 25: De tio sämsta företagen i Folksams Kompetensindex 2010 med avseende på  
sammansättningen av styrelse och ledande befattningshavare .....

## FÖRORD

Det finns ett skämt som lyder: *Vilka var de första styrelseledamöterna i historien?*

*Svar: De tre vise männen i Bibeln. De var medelålders män med tid över, de var klädda i dyra kläder, och de visste inte riktigt var de var på väg?*

Riktigt så illa är det inte i våra svenska börsbolag men en luttrad aktieägare kan nog ändå känna igen så mycket att man drar på smilbanden.

De högsta ledningarna i våra företag är en inflytelserik och viktig grupp människor. Deras beslut och därmed kompetens är i många fall av stor betydelse för samhällsutvecklingen i allmänhet och pensionsspararnas väl och ve i synnerhet. Det är därför av största vikt att de personer som innehar dessa poster har rätt kompetens för uppdraget. Kompetens är förmågan att utföra en viss uppgift, handling eller funktion framgångsrikt.

Vissa forskare ser kompetens som en kombination av kunskaper, färdigheter och beteende som används för att förbättra resultaten. Till exempel kan ledningen kompetens omfatta förmåga till systematiskt tänkande och emotionell intelligens. Begreppet kompetensen används också som en mer allmän beskrivning av specifika krav på människor i en viss organisation. I de beskrivningar som finns publikt tillgängliga i kallelser, årsredovisningar och bolagsstyrningsrapporter är samtliga av det senare slaget.

Den senaste finanskrisen har återuppväckt intresset för styrelsens sammansättning . Kan styrelseledamöterna verkligen tillföra den vägledning och kontroll som deras mandat formellt kräver? Är sammansättningen av styrelse av betydelse för ett företags resultat? Folksams Kompetensindex 2010 är ett försök att utforska denna viktiga fråga. Vi har undersökt kompetensen hos drygt 3 300 ledamöter i 255 bolags styrelser och ledningsgrupper med utgångspunkt från de uppgifter som anges i företagets årsredovisningar.

Bilden som framträder liknar i mycket historien om de vise männen. Det är en homogen grupp där kriterierna för tillhörighet är ensidiga. Den manliga dominansen är kompakt och andelen kvinnor som anses besitta rätt kvalifikationer är uppenbarligen mycket begränsad. Dessutom tenderar de att vara mycket lika varandra i såväl ålder och utbildning som tid för uppdraget. Ekonomisk och teknisk erfarenhetsbakgrund dominerar stort medan medicin och humaniora endast finns representerat i undantagsfall. Samtidigt finns det, med några få undantag, inga ledningspersoner med annan etnisk bakgrund än västerländsk. De svenska börsbolagen bör ta detta på största allvar. Är det verkligen denna likriktade grupp som är de som kan leda företagen bäst in i framtiden?



Carina Lundberg Markow, Chef Ansvarsfullt ägande

## 1. OM FOLKSAMS KOMPETENSSINDEX

Folksams Kompetensindex är framtaget i samarbete med Magnus Fredriksson (fil. dr). Björn Danielsson har arbetat med insamlingen av materialet.

Magnus Fredriksson är konsult i egen regi och lektor i strategisk kommunikation vid Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet. Han har bland annat medverkat i tre statliga utredningar och arbetat på uppdrag av Högskoleverket, Sparbanksstiftelsen, Världskulturmuseet med flera. Han också skrivit boken "Företags ansvar/marknadens retorik" (2008).

## 2. SAMMANFATTNING

Utgångspunkten i Folksams Kompetensindex är att homogena grupper begränsar företags möjligheter att förstå och förhålla sig till omvärlden och att detta begränsar företagens möjligheter att nå bestående ekonomiska framgångar. Resultaten visar att den genomsnittlige styrelseledamoten i ett svenskt börsbolag är en man, född på 1950-talet. Han är ofta civilekonom och han har haft sitt uppdrag i ungefär fem år. Den genomsnittlige ledande befattningshavaren är också en man, generellt sett något yngre, har ofta ansvar för frågor som inbegriper intressenter i omvärlden och är ofta civilekonom.

Ledarskapet i svenska börsbolag utövas därmed av en homogen grupp där kriterierna för tillhörighet är ensidiga. Det är särskilt tydligt att det är svårt för kvinnor att nå en position i svenska börsbolag. Andelen kvinnor i styrelser och bland ledande befattningshavare är mycket låg och det är i förhållandet mellan antalet kvinnor och män som flest företag visar på ensidiga rekryteringar.

Wihlborgs Fastigheter, JM och Clas Ohlson är de tre bolag som har bäst kompetensprofil om man ser till styrelsens sammansättning. Motsvarande bland ledande befattningshavare är Meda, Latour och Global Health Partner. I praktiken innebär det att detta är företag med relativt heterogena styrelser med förhållandevis stor variation om man ser till utbildningsinriktning, tid på uppdraget och ålder men inte om man ser till könsfördelningen.

FormPipe Software, Mobyson och A-com är de tre bolag som har sämst kompetensprofil om man ser till styrelsens sammansättning. Motsvarande bland ledande befattningshavare är Modul 1 Datas, Fagerhult och Volvo. Detta innebär att dessa bolag leds av mycket homogena grupper om man ser till utbildningsinriktning, tid på uppdraget, ålder och kön.

Undersökningen omfattar samtliga bolag noterade på Stockholmsbörsen 1 januari 2010 och underlaget utgörs av företagens årsredovisningar för 2009. De uppgifter som har samlats in är kön, ålder och utbildningens inriktning för styrelseledamöter och ledande befattningshavare, antal år i styrelsen för styrelseledamöter samt funktion för ledande befattningshavare.

### 3. KOMPETENS FÖR ATT MÖTA EN FÖRÄNDERLIG OMVÄRLD

Ett företags möjligheter att hantera en allt mer föränderlig omvärld beror till stora delar på den kompetens som ledande befattningshavare besitter. Företag med ledare som har förmågan att tänka det som inte är självklart och se bortom det uppenbara har betydligt större möjligheter att förhålla sig till en allt mer komplicerad omvärld.

Kompetens är till stor del något som kan knytas till enskilda individer, deras utbildningsbakgrund och arbetslivserfarenhet. Att mäta den samlade kompetensen hos ledande befattningshavare i ett företag innebär att den enskilde individens förmågor sätts i förhållande till övriga i gruppen. Fokus riktas mot de gemensamma resurser som gruppen besitter.

Utgångspunkten i Folksams Kompetensindex är att homogena grupper begränsar företags möjligheter att förstå och förhålla sig till omvärlden. Om gruppen består av ett mindre antal kompetenser och erfarenheter ökar sannolikheten att alla förhåller sig till en situation på ett liknande sätt med begränsade lösningar som en konsekvens. Heterogena grupper motverkar detta då olika infallsvinklar, erfarenheter och perspektiv bidrar till ett öppnare förhållningssätt i tolkningar och lösningar. I huvudsak är det tre fördelar heterogena grupper vinner då de har större möjligheter att:

- Sätta in en händelse i ett större sammanhang och på så vis förstå vad det är som orsaker den.
- Föreställa sig vilka konsekvenser en händelse kan få för det egna företaget och andra aktörer.
- Komma fram till alternativ på lösningar och hitta den som är bäst lämpad för en särskild händelse.

I en värld där företag i allt större utsträckning måste förhålla sig till politiska, sociala och etiska frågeställningar ter sig detta allt mer avgörande. Det räcker inte med kunskaper om produkten, tjänsten eller marknadens funktionssätt för att bli ett framgångsrikt företag.

Förutom att det är en fråga om företags möjligheter att nå bestående ekonomiska framgångar är ökad heterogenitet också en fråga med demokratiska förtecken. Med ensidiga rekryteringar till börsföretagens styrelser och ledningsgrupper utestängs stora grupper. Vi kan till exempel se hur kvinnor inte ges plats även om de har samma eller likvärdiga kompetenser som män

Folksams Kompetensindex 2010 omfattar samtliga bolag noterade på Stockholmsbörsen och syftet är att belysa kompetensen hos dessa för att på så vis skapa underlag för en vidare diskussion om möjligheterna för svenska företag att bli framgångsrika och hur detta kan ske i samklang med samhällets förväntningar.

## 4. MATERIAL OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Folksams Kompetensindex 2010 omfattar samtliga bolag noterade på Stockholmsbörsen 1 januari 2010 vilket totalt är 255 bolag. Som underlag används respektive bolags årsredovisning för 2009.

De uppgifter som har samlats in är kön, ålder och utbildningens inriktning för styrelseledamöter och ledande befattningshavare, antal år i styrelsen för styrelseledamöter samt funktion för ledande befattningshavare.

För att beräkna indexvärden har dessa kategoriserats så att ålder och år i styrelsen baseras på medianvärdet för samtliga ledamöter i respektive grupp bland de företag som ingår i undersökningen. Varje individ placeras i någon av kategorierna under medianvärde/över medianvärde. Medianvärdena för respektive kategori är:

- Ålder, styrelseledamöter: 57 år
- År i styrelsen, styrelseledamöter: 5 år
- Ålder, ledande befattningshavare: 48 år

Individernas utbildning är indelad i sex kategorier och om en individ har två eller fler examina har samtliga angivits. De sex kategorierna är:

- Ekonomi
- Teknik/natur
- Medicin
- Juridik
- Samhälle
- Humaniora

För att särskilja de olika funktionerna i ledningsgrupperna används en kategorisering som skiljer mellan intra- och interorganisatoriska funktioner, en uppdelning som baseras på funktionens orientering. Intraorganisatoriska funktioner är sådana som i huvudsak arbetar med uppgifter som innebär begränsade omvärldskontakter till skillnad från de interorganisatoriska funktionerna som i huvudsak arbetar med uppgifter som innebär frekventa omvärldskontakter.

Några exempel på intraorganisatoriska funktioner är ekonomi, produktion, forskning och utveckling och IT. Exempel på interorganisatoriska funktioner är VD, ansvarig för affärsområde, affärsutveckling, IR, marknad/försäljning och PR/kommunikation.

## Indexkonstruktion

Den sammanvägda värderingen och betygen för de enskilda företagen vilar på ett index baserat på samtliga uppgifter ovan. För varje kategori divideras det lägsta värdet med det högsta därefter räknas den genomsnittliga kvoten ut. Undantaget är kategorin utbildning där har istället antalet förekommande utbildningsinriktningar i styrelsen/ledningsgruppen divideras med det maximala antalet utbildningsinriktningar (sex stycken). Om gruppen består av färre än sex individer har antalet förekommande utbildningsinriktningar istället dividerats med antalet individer. Resultaten för Lammhults Design Group får fungera som exempel (figur 1).

**Figur 1: Underlag och beräkningsprinciper för Folksams Kompetensindex 2010**

Kategori	Värden	Kvot
Styrelse, kön: 2 kvinnor/4 män	2/4	0,50
Styrelse, ålder: 3 under median/3 över median	3/3	1,00
Styrelse, utbildning: ekonomi, teknik	2/6	0,33
Styrelse, år i styrelse: 2 över median/4 under median	2/4	0,50
Ledning, kön: 0 kvinnor/6 män	0/6	0,00
Ledning, ålder: 2 över median/4 under median	2/4	0,50
Ledning, utbildning: ekonomi, teknik	2/6	0,33
Ledning, funktion: 1 intraorg. / 5 interorg.	1/5	0,20
Totalt		3,36
Index	3,36/8	0,40

*Kommentar: I figuren används uppgifterna från Lammhults Design Group som exempel för att visa hur underlaget till Folksams Kompetensindex är konstruerat och hur resultaten har beräknats.*

Om det saknas uppgifter för enskild individ har denna exkluderats, om det saknas uppgifter för samtliga individer ingår inte denna kategori i beräkningen av indexvärdet. För de företag där det saknas uppgifter för två eller fler kategorier har inget indexvärde beräknats eftersom enskilda faktorer då får för stor betydelse.

## Beräkningsgrunder för betyg

För att beräkna betygen har en normalfördelningsprincip använts, där betygen beräknas som standardpoäng, med medelvärdet 3,0 och standardavvikelsen 1,0, vilket ger följande fördelning

1. 7 procent
2. 24 procent
3. 38 procent
4. 24 procent
5. 7 procent

## Sektorsindelning

I rapporten redovisas det stora flertalet resultat i förhållande till sektorer. För att placera de enskilda företagen i sektorer används Global Industry Classification Standard (GICS) som är den indelning som används på Stockholmsbörsen. Totalt omfattar denna tio sektorer och i fem fall används här också den andra nivån (branschgrupper) för att åstadkomma en jämnare fördelning mellan de olika sektorerna. Sammantaget innebär det att 20 sektorer används för att kategorisera företagen (figur 2).

**Figur 2: Sektorsindelning i Folksams Kompetensindex 2010 samt antal företag i respektive sektor.**

	Antal företag
Energi	5
Material	13
Industri, Kapitalvaror	45
Industri, tjänster	23
Industri, transporter	2
Sällanköpsvaror, varaktiga konsumentvaror	10
Sällanköpsvaror konsumenttjänster	7
Sällanköpsvaror, media	5
Sällanköpsvaror, detaljhandel	12
Dagligvaror	8
Hälsovård, utrustning och tjänster	10
Hälsovård, läkemedel och bioteknik	18
Banker	4
Finans, investering och förvaltning	22
Finans, fastigheter	17
IT, mjukvara och tjänster	27
IT, hårdvara och utrustning	21
Telekom	6
Antal	255

Att kraftförsörjning saknas är en konsekvens av att det inte fanns något bolag som tillhör denna kategori. Vidare har branschgruppen Sällanköpsvaror, fordon och komponenter slagits samman med *Varaktiga konsumentvaror* då fordonssektorn endast omfattar ett företag (Autoliv).

## 4. EN GENERELL BESKRIVNING AV BÖRSBOLAGENS STYRELSER OCH LEDNINGSGRUPPER

Styrelsen och ledningsgruppen är de två kollektiv som har störst möjligheter att påverka ett företags verksamhet. Det är dessa båda som löpande hanterar de situationer som bolaget ställs inför. Arbetsfördelningen dem emellan varierar stort mellan olika bolag mycket beroende på bolagets ägarförhållanden, typ av verksamhet, storlek etc. För att bli framgångsrika i sitt arbete krävs det att enskilda individer har kompetenser för de arbetsuppgifter de har att utföra men det krävs också att den samlade kompetensen i respektive kollektiv är stor. En aspekt av detta är att de är blandade.

### Styrelseledamöter - antal

Ett publikt aktiebolag ska enligt Aktiebolagslagen ha en styrelse, den ska bestå av minst tre ledamöter och mer än hälften av dessa ska utses av bolagsstämman. Få företag nöjer sig med detta och det är snarare extraordinära händelser som ger att man stannar vid tre ledamöter i styrelsen (tabell 1).

**Tabell 1: Antal ledamöter i börsbolagens styrelser (procent)**

Tre	*
Fyra	5
Fem	24
Sex	22
Sju	24
Åtta	12
Nio	7
Tio	5
Elva	*
Tolv	1
Summa	100
Antal	255

*\*= Det är för få företag med detta antal för att det ska ge utslag i hela procent*

Det vanligaste bland bolagen noterade på Stockholmsbörsen är att styrelsen består av fem, sex eller sju ledamöter. Sammantaget är det 70 procent av bolagen som har valt detta antal. Färre ledamöter än så har fem procent av bolagen och ungefär lika många har tio eller fler ledamöter.

Den enda styrelse som har det minst tillåtna antalet ledamöter är Rottneros. Förklaringen är att bolaget genomförde en omfattande omstrukturering under hösten 2009. Detta ledde bland annat fram till att man minskade antalet ledamöter i styrelsen från sex till fyra. Senare avgick ordföranden och i årsredovisningen redovisar man därför tre ledamöter.

Storst antal ledamöter har AstraZeneca och Svenska Handelsbanken, båda med tolv ledamöter. Andra bolag med större styrelser är Aarhus Karlshamn, Bilia, Electrolux, Ericsson, Investor, Lundin Mining Group, Nordea, SAAB, SEB, Swedbank och Volvo med tio ledamöter och Autoliv med elva ledamöter. Noterbart är att många av företagen med stora styrelser är banker eller företag med anknytningar till fordonsindustrin.

## Ledande befattningshavare - antal

Skillnaderna mellan de olika bolagens styrelser är förhållandevis små, särskilt om man jämför med hur spridningen ser ut för hur många befattningshavare som ingår i bolagens ledningsgrupper (tabell 2).

**Tabell 2: Antal ledande befattningshavare i börsbolagens ledningsgrupper (procent)**

1-4	23
5-8	56
9-12	18
13-29	3
Summa	100
Antal	254

Majoriteten bolag har fem, sex, sju eller åtta ledande befattningshavare. Sammantaget utgör denna grupp av bolag 56 procent. Det är 23 procent som har färre och en nästan lika stor andel som har fler representanter i ledningsgruppen.

En relativt stor andel bolag (sex procent) har inga ledande befattningshavare utöver VD. Att hitta något gemensamt för alla dessa (ACAP Invest, Borås Wäfveri, Bure Equity, Hennes & Mauritz, Ledstiernan, Luxonen SDB, Melker Schörling, Mobyson, MSC Konsult, Proffice, Ratos, Säkl, Unibet Group och Öresund) är svårt men man kan konstatera att många är relativt små investmentbolag. Noterbart är att Hennes & Mauritz också tillhör denna grupp. Här kan knappast storlek anges som skäl snarare är det ett resultat av att företaget valt att inte redovisa andra befattningshavare än VD.

Redovisningsprinciperna ligger sannolikt bakom att Handelsbanken har 29 ledande befattningshavare. I andra fall där gruppen som presenteras är i samma storleksordning görs det ofta skillnad på den verkställande/exekutiva ledningen och ledningsenheter. Detta gör inte Handelsbanken vare sig i årsredovisning eller på webbplats. Andra bolag som utmärker sig med större ledningsgrupper är Nobia, Volvo, Axfood, Connecta, SKF, HiQ International, SAAB, Lundbergföretagen, NCC, Orc Software, SCA som alla anger 13 eller fler ledande befattningshavare.

## Styrelseledamöter - ålder

Ålder påverkar människors förhållningssätt på olika sätt. Erfarenhet och nyfikenhet ställs mot varandra när gammal möter ung. Ålder innebär dels livscyklar – att man möter liknande situationer vid ungefär samma ålder, dels generationer – att villkoren förändras över tid. Vad som bäst beskriver människors villkor råder det delade meningar om men oberoende av detta kan man komma till slutsatsen att de som sitter i börsbolagens styrelser har högst varierande erfarenheter. Skillnaden mellan den som är yngst och den som är äldst är mer än 50 år (tabell 3).

**Tabell 3. Medianåldern samt lägsta och högsta ålder bland styrelseledamöterna i svenska börsbolag**

Ålder	Yngst	Median	Äldst
	29	57	85

Hälften av styrelseledamöterna i svenska börsbolag är äldre än 57 år och i så motto kan man konstatera att ett styrelseuppdrag tillhör senare delen av yrkeslivet. Det finns naturligtvis undantag vilket den yngsta styrelseledamoten, Katarina Martinsson (29 år), är ett exempel på. Hon är ledamot i Lundbergföretagens styrelse och tillika yngsta dotter till huvudägaren Fredrik Lundberg.

Skillnaden mellan den yngsta, Katarina Martinsson 29 år, och den äldsta styrelseledamoten, Kurt Blomqvist 85 år, är 56 år, vilket är betydligt mer än ett normalt yrkesliv. I likhet med Katarina Martinsson tillhör Kurt Blomqvist ägarfamiljen. Det var han som grundade Kabe på 1960-talet.

Den generella bilden visar på betydande skillnader mellan gammal och ung i börsbolagens styrelser och det är skillnader som återkommer vid en jämförelse mellan olika sektorer (tabell 4).

**Tabell 4: Medianålder samt lägsta och högsta ålder  
bland styrelseledamöter i svenska börsbolag i förhållande till sektorstillhörighet (år)**

	Yngst	Median	Äldst
Energi	40	59	74
Material	39	62	74
Industri, Kapitalvaror	31	59	79
Industri, tjänster	32	55	76
Industri, transporter	39	59	70
Sällanköpsvaror, varaktiga konsumentvaror	38	57	85
Sällanköpsvaror konsumenttjänster	40	54	76
Sällanköpsvaror, media	33	51	70
Sällanköpsvaror, detaljhandel	40	56	70
Dagligvaror	35	56	73
Hälsovård, utrustning och tjänster	40	57	74
Hälsovård, läkemedel och bioteknik	38	59	77
Banker	45	56	70
Finans, investering och förvaltning	32	56	75
Finans, fastigheter	29	58	72
IT, mjukvara och tjänster	35	54	76
IT, hårdvara och utrustning	38	57	71
Telekom	33	55	67

Störst skillnad mellan yngst och äldst är det bland styrelseledamöterna i *Kapitalvaror*, här är skillnaden 48 år. Ungefär hälften av det - 25 år - är skillnaden mellan den yngste och äldste bland bankernas styrelseledamöter. Resultatet är i första hand en konsekvens av att lägstaåldern är högre i banksektorn. Ingen annan sektor har lika hög lägstaålder som *Banker* (45 år) även om det finns några sektorer där motsvarande är 40 år (*Energi, konsumenttjänster, detaljhandel, Utrustning och tjänster, Hälsovård*).

Skillnaden mellan lägsta ålder och medianålder följer liknande mönster oberoende av sektor. På det hela taget är den 20 år i majoriteten av sektorerna. Ett undantag är *Kapitalvaror* där den närmar sig 30 år och *Banker* där den inte är mer än 11 år.

## Ledande befattningshavare - ålder

Lägstaåldern i år på det hela taget detsamma i bolagens ledningsgrupper och i styrelserummen men de ledande befattningshavarna är generellt sett betydligt yngre (tabell 5).

**Tabell 5. Medianåldern samt lägsta och högsta ålder bland ledande befattningshavare i svenska börsbolag (år)**

Ålder	Yngst	Median	Äldst
	28	48	69

Även om lägstaåldern är i stort sett densamma råder det inget tvivel om att de ledande befattningshavarna är yngre. Medianåldern är nio år lägre och den äldste personen är 16 år yngre. Yngst i en ledningsgrupp är Johannes Vock (28) som är "Venture manager" i Traction vilket han har varit sedan 2008. Äldst är Bengt Furberg (69), som är Medicinsk specialist i Artimplant, ett uppdrag han har haft sedan 2006.

Vid en jämförelse mellan de 20 sektorerna består det generella mönstret även om det finns vissa undantag (tabell 6, nästa sida).

Skillnaderna mellan sektorerna består om man jämför ålderstrukturen i styrelser med den som gäller för ledande befattningshavare. Ett undantag är att lägstaåldern bland ledande befattningshavare i *Transporter* är betydligt högre än för övriga (42) men i likhet med tidigare är den också hög för *Banker*.

**Tabell 6. Medianåldern samt lägsta och högsta ålder bland ledande befattningshavare i svenska börsbolag i förhållande till sektorstillhörighet (år)**

Sektor	Yngst	Median	Äldst
Energi	35	49	68
Material	36	52	66
Industri, Kapitalvaror	29	52	66
Industri, tjänster	35	47	64
Industri, transporter	42	55	64
Sällanköpsvaror, varaktiga konsumentvaror	34	50	63
Sällanköpsvaror konsumenttjänster	31	46	63
Sällanköpsvaror, media	29	43	53
Sällanköpsvaror, detaljhandel	30	47	64
Dagligvaror	29	49	59
Hälsovård, utrustning och tjänster	35	48	64
Hälsovård, läkemedel och bioteknik	30	49	69
Banker	39	52	63
Finans, investering och förvaltning	28	42	65
Finans, fastigheter	31	49	65
IT, mjukvara och tjänster	32	46	64
IT, hårdvara och utrustning	32	46	65
Telekom	31	45	60

## Styrelseledamöter – kvinnor och män

Även om ojämnligheterna mellan kvinnor och män på arbetsmarknaden minskar råder det ingen tvekan om att förutsättningarna fortfarande skiljer sig mycket för dessa båda grupper om vi till exempel ser till möjligheterna att nå ledande positioner. (se till exempel Folksams Jämställdhetsindex 2010). Resultaten i tabell 7 gör inget annat än bekräftar detta.

**Tabell 7. Ledamöter i börsbolagens styrelser i förhållande till kön (procent)**

	Ledamöter
Kvinnor	20
Män	80
Summa	100
Antal	1676

Det går en kvinnlig ledamot på fyra manliga i börsföretagens styrelser. Det genomsnittliga antalet män i ett börsbolags styrelse är 5,3. För kvinnor är motsvarande siffra 1,3 (ej i tabell). Skillnaden mellan antalet kvinnor och antalet män är markant. Till detta kan tilläggas att det under 2009 endast var nio kvinnor som hade en ordförandepost (Fastighetsbolaget Balder,

Kinnevik, LinkMed, Metro International, MSC Konsult, Precise Biometrics, Profilgruppen, SinterCast och Svolder) vilket innebär att tre procent av kvinnorna har ett sådant uppdrag. Motsvarande siffra för männen är 18 procent.

Skillnaden mellan kvinnor och män är i stort sett densamma oberoende av sektor även om det förekommer vissa skillnader (tabell 8).

**Tabell 8. Kvinnliga och manliga ledamöter i börsbolagens styrelser i förhållande till sektor (procent)**

	Kvinnor	Män	Summa	Antal
Energi	7	93	100	30
Material	16	84	100	91
Industri, Kapitalvaror	17	83	100	306
Industri, tjänster	26	74	100	146
Industri, transporter	33	67	100	15
Sällanköpsvaror, varaktiga konsumentvaror	21	79	100	70
Sällanköpsvaror konsumenttjänster	18	82	100	45
Sällanköpsvaror, media	24	76	100	33
Sällanköpsvaror, detaljhandel	27	73	100	81
Dagligvaror	26	74	100	57
Hälsovård, utrustning och tjänster	21	79	100	62
Hälsovård, läkemedel och bioteknik	18	82	100	119
Banker	33	67	100	42
Finans, investering och förvaltning	18	82	100	150
Finans, fastigheter	18	82	100	114
IT, mjukvara och tjänster	20	80	100	157
IT, hårdvara och utrustning	12	88	100	120
Telekom	21	79	100	38

Den totala andelen kvinnor i styrelserna är 20 procent, ett resultat som också gäller för majoriteten av sektorerna. Undantagen är *Banker, Dagligvaror, Industritjänster, Transporter, Detaljhandel, Media, och Varaktiga konsumentvaror* där andelen kvinnor är större, samtidigt som andelen är mindre i sektorerna *Energi, Fordon och Hårdvara och utrustning*. Det går att se en viss systematik såtillvida att de sektorer där skillnaderna är något mindre är sektorer som generellt sett domineras av kvinnor bland de anställda, det vill säga tjänste- och servicesektorer.

## Ledande befattningshavare – kvinnor och män

Skillnaderna i medianålder mellan styrelser och ledande befattningshavare är tydliga och det finns även vissa skillnader om man jämför andelen kvinnor och män i styrelser och bland ledande befattningshavare (tabell 9).

**Tabell 9 Ledande befattningshavare i börsbolagen i förhållande till kön (procent)**

Kvinnor	14
Män	86
Summa	100
Antal	1706

Andelen kvinnor som är ledande befattningshavare (14) är lägre än andelen kvinnliga styrelseledamöter (20). Tidigare har det också konstaterats att andelen kvinnor som innehar VD-funktionen är lägre än andelen kvinnliga styrelseordföranden (se Folksams Jämställdhetsindex 2010). Två procent av kvinnorna har VD-rollen vilket i realiteten innebär att det är fyra bolag (Diamyd Medical, Kinnevik, SEB och Venue Retail Group) som har en kvinna på denna post. Motsvarande antal för företag med en manlig VD är 251 stycken.

Mönstret består om man jämför olika sektorer med varandra även om det går att se vissa skillnader (tabell 10).

**Tabell 10 Ledande befattningshavare i börsbolagen i förhållande till kön och sektor (procent)**

	Kvinnor	Män	Summa	Antal
Energi	15	85	100	26
Material	11	89	100	102
Industri, Kapitalvaror	8	92	100	325
Industri, tjänster	10	90	100	166
Industri, transporter	18	82	100	11
Sällanköpsvaror, varaktiga konsumentvaror	11	89	100	64
Sällanköpsvaror konsumenttjänster	17	83	100	41
Sällanköpsvaror, media	26	74	100	39
Sällanköpsvaror, detaljhandel	26	74	100	95
Dagligvaror	11	89	100	57
Hälsovård, utrustning och tjänster	16	84	100	64
Hälsovård, läkemedel och bioteknik	24	76	100	108
Banker	23	77	100	57
Finans, investering och förvaltning	14	86	100	80
Finans, fastigheter	18	82	100	108
IT, mjukvara och tjänster	12	88	100	194
IT, hårdvara och utrustning	12	88	100	131
Telekom	11	89	100	38

De två sektorer där fördelningen mellan kvinnor och män är mest jämställd om man ser till andelen ledande befattningshavare är *Media* och *Detaljhandel* där kvinnorna utgör 26 procent. Motsatsen, de två sektorer där fördelningen är minst likställd är *Kapitalvaror* och *Industritjänster* där andelen kvinnor är åtta procent respektive nio procent. I jämförelse med hur det ser ut i styrelserna där andelen kvinnor var som störst - i tjänstesektorn - är det svårt att se några lika tydliga mönster för sammansättningen av ledande befattningshavare. Vad som kan påpekas är att företagen i *Kapitalvaror* sticker ut än många andra vad gäller graden av jämställdhet i såväl styrelser som ledningsgrupper.

Sammanfattningsvis går det att konstatera att fördelningen mellan kvinnor och män på ledande befattningar i börsbolagen är ojämn. Börsbolagen är männens värld.

## Styrelseledamöter – utbildningsbakgrund

Att studera på högskola och universitet har blivit allt vanligare. Från att ha varit något som en liten beskärd del av samhällets eliter ägnade sig åt har högskolestudier kommit att bli något en majoritet överväger och nästan hälften av en årskull genomför. Höstterminen 2009 var närmare 560 000 studenter registrerade vid svenska universitet och högskolor. En siffra som inkluderar såväl aktiva som passiva, heltids- och deltidstudierande studenter. Av dessa var det cirka 60 000 som studerade ekonomi, 110 000 som studerade teknik/natur. Den största andelen studenter är de som studerar samhällsvetenskapliga ämnen. Denna grupp omfattar 137 000 studenter, allt enligt HSV:s statistik.

I börsbolagens styrelser råder andra förhållanden. Här är ekonomi det dominerande ämnet (tabell 11).

**Tabell 11 Andelen börsbolag med styrelser som har ledamöter med ekonomisk, teknisk/naturvetenskaplig, medicinsk, juridisk, samhällsvetenskaplig eller humanistisk utbildningsbakgrund (procent)**

	Finns	Saknas	Summa	Antal
Ekonomi	97	3	100	233
Teknik/natur	90	10	100	233
Medicin	13	87	100	233
Juridik	44	56	100	233
Samhälle	37	63	100	233
Humaniora	8	92	100	233

Av de 255 bolag som är noterade på Stockholmsbörsen är det 233 som anger utbildningsbakgrund för sina styrelseledamöter. Av dessa är det 97 procent som har någon ledamot med ekonomisk utbildning. I sju fall saknas denna.

Närmast efter ekonomi kommer företag som har ledamöter med utbildningsbakgrund i tekniska/naturvetenskapliga ämnen (90) därefter är det ett relativt stort hopp till företag som har ledamöter med juridisk (44) eller samhällsvetenskaplig (37) kompetens. Ännu längre är hoppet till företag som har ledamöter med medicinsk inriktning (13). Minst vanligt är det att man har ledamöter med humanistisk akademisk bakgrund (8) vilket motsvarar fem individer.

Generellt sett dominerar styrelseledamöter med ekonomisk bakgrund men det är få företag som uteslutande har ledamöter med en sådan utbildningsbakgrund. Resultaten i tabell 12 visar snarare att många styrelser kombinerar olika typer av kompetenser.

**Tabell 12 Antal förekommande utbildningsinriktningar i börsbolagens styrelser (procent)**

En	5
Två	31
Tre	40
Fyra	20
Fem	4
Summa	100
Antal	233

Det är endast i fem procent av styrelserna som det uteslutande sitter ledamöter med samma utbildningsbakgrund. Det vanligaste är en kombination av tre olika inriktningar (40) även om det också är relativt vanligt med två (31). Att notera är att det saknas bolag som har ledamöter med samtliga inriktningar däremot är det en mindre andel (4) där det man har samlat fem olika inriktningar.

## Ledande befattningshavare - utbildningsbakgrund

Mönstren för hur det ser ut i bolagens styrelser återkommer om man ser till hur det ser ut bland de som har ledande befattningar, även om man här kan se en än mer framträdande dominans av personer som har ekonomi eller teknik/natur som utbildningsbakgrund (tabell 13).

**Tabell 13 Andelen börsbolag som har ledande befattningshavare med ekonomisk, teknisk/naturvetenskaplig, medicinsk, juridisk, samhällsvetenskaplig eller humanistisk utbildningsbakgrund (procent)**

	Förekom.	Saknas	Summa	Antal
Ekonomi	95	5	100	211
Teknik/natur	76	24	100	211
Medicin	9	91	100	211
Juridik	24	76	100	211
Samhälle	24	76	100	211
Humaniora	3	97	100	211

Av de 255 bolag som är noterade på Stockholmsbörsen är det 211 som anger utbildningsbakgrund för sina ledande befattningshavare. Av dessa är det 95 procent som har någon ledamot med ekonomisk utbildning. I elva företag saknar man detta. I jämförelse med hur det ser ut i styrelserna är närvaron av befattningshavare med teknik/naturvetenskap lägre. Detsamma gäller för juridik och samhälle. I övrigt är resultaten i stort sett desamma.

Motsvarande skillnader mellan styrelser och ledningsgrupper går att skönja om man ser till hur många olika kompetenser som återfinns bland de ledande befattningshavarna i bolagen (tabell 14).

**Tabell 14 Antal förekommande utbildningsinriktningar bland börsbolagens ledande befattningshavare (procent)**

En	19
Två	44
Tre	26
Fyra	10
Fem	1
Summa	100
Antal	211

I jämförelse med hur det ser ut i styrelserna kan man se en förskjutning mot mer homogena grupper bland de ledande befattningshavarna. Variationen är mindre och andelen ledningsgrupper som har befattningshavare med bara en utbildningsinriktning är fyrdubbel i jämförelse med styrelserna. En förklaring är att ett antal bolag endast anger VD under ledande befattningshavare vilket begränsar möjligheten till variation. Men även med hänsyn tagen till detta återstår det skillnader som måste förklaras med andra faktorer.

## Styrelseledamöter – antal år som ledamot i styrelsen

Att vara ledamot i en bolagsstyrelse är ett förtroendeuppdrag där man – formellt sett – utvärderas inför varje bolagsstämma. Förutom individuella egenskaper och kompetenser så sker en sådan utvärdering utifrån en mängd andra faktorer. Vad det är för saker som gör att en ledamot sitter är därmed ett resultat av en mängd olika intressen, vilket också gör att det är stora skillnader i hur lång tid ledamöterna har haft sin post (tabell 15).

**Tabell 15: Antal år som ledamöterna har haft sin styrelsepost (år)**

	Kortast	Median	Längst
År på styrelsepost	0	5	48

Kortast tid i respektive styrelse har de två personer som har blivit invalda under 2010. Det är Bo Jesper Hansen i Biovitrum och Mathias Uhlén i Bure. Gemensamt för båda är att de även har andra uppdrag vilket gör att även om de är nya på posten i just dessa bolag betyder inte det att de är nya som ledamöter i ett börsbolag. Fem år är medianlängden på en post som styrelseledamot och den som har haft sin post som styrelseledamot längst är Sune Svedberg i Svedbergs. Han är grundare av bolaget och han har varit styrelseledamot sedan 1962.

Skillnaderna mellan de olika sektorerna är på inget vis betydande om man ser till de som har haft sitt uppdrag kortast tid eller medianvärdet. Däremot är skillnaderna betydligt större om man ser till de som har suttit på sin post längst (tabell 16)

**Tabell 16: Antal år som ledamöterna har haft sin styrelsepost i förhållande till sektor**

	Kortast	Median	Längst
Energi	1	3	26
Material	1	5	35
Industri, Kapitalvaror	1	5	48
Industri, tjänster	1	4	31
Industri, transporter	1	7	38
Varaktiga konsumentvaror	1	5	47
Konsumenttjänster	1	4	36
Media	1	3	13
Detaljhandel	1	4	41
Dagligvaror	1	4	40
Hälsovård, utrustning och tjänster	1	6	38
Läkemedel och bioteknik	0	4	23
Banker	1	6	25
Investering och förvaltning	0	5	36
Fastigheter	1	5	35
Mjukvara och tjänster	1	4	27
Hårdvara och utrustning	1	4	39
Telekom	1	4	19

Att vara i stort sett nyvald för året eller föregående år är vad som gäller för de mest gröna i samtliga sektorer. För medianvärdet är skillnaderna något större där *Transport* utmärker sig med det högsta medianvärdet (7) och *Energi* och *Media* med det lägsta (3). *Media* avviker också om man ser till den som har längst tid på sitt uppdrag i respektive sektor. I många fall hittar man ledamöter som har haft sitt uppdrag i mer än 30 år. För *Media* är motsvarande tid 13 år och det avser Carl Bennet som numera är ordförande i Elanders styrelse efter att ha blivit invald 1997. Även *Telekom* avviker i förhållande till övriga med relativt kort tid (19) för den som har suttit längst.

Sune Svedberg har redan nämnts som den som har suttit längst av alla på sin post. Andra sektorer med personer som har suttit över 40 år är *Varaktiga konsumentvaror*, *Detaljhandel* och *Dagligvaror*.

## Ledande befattningshavare – Organisatorisk orientering

En ledningsgrupp kan bestå av en mängd olika funktioner och det är många gånger förhållandet till omvärlden som bestämmer hur man väljer att prioritera olika kompetenser. Även om skillnaderna är stora i hur avgörande omvärlden är för företagets verksamhet råder det ingen tvekan om att inget företag kan isolera sig och bortse från skiftningar på marknaden, inom politiken eller i samhället i stort.

Grovt förenklat går det att dela in ledningens olika funktioner i två typer av orientering. Dels intraorganisatoriska – de som i huvudsak arbetar med frågor som rör den egna organisationen (produktion, teknik, redovisning), dels interorganisatoriska – de som har ansvar för företagets interaktion med omvärlden (VD, marknad, kommunikation etc.). Om man ser till börsföretagen som kollektiv råder det ingen tvekan om att man tillskriver omvärlden stor betydelse. Den senare (interorganisatorisk orientering) dominerar stort (tabell 17).

**Tabell 17: Organisatorisk orientering bland ledande befattningshavare (procent)**

Intraorganisatoriska funktioner	26
Interorganisatoriska funktioner	74
Summa	100
Antal	1759

I det närmaste tre fjärdedelar av alla ledande befattningshavare i svenska börsbolag har arbetsuppgifter där interaktionen med omvärlden utgör en betydande del av arbetet. Även om man bortser från VD – en funktion som alla bolag måste ha – är fördelningen ändå mycket tydlig. Resultatet är föga förvånande med det skifte som har skett där företag måste vara betydligt mer lyhörda inför kundernas behov men också utifrån behovet av kompetensförsörjning och sakfrågor som berör annat än ekonomi till exempel. miljö, politik, samhällsfrågor och så vidare.

Vad det är för faktorer i omvärlden som påverkar ett enskilt företag varierar. Vissa faktorer kan sägas vara gemensamma för samtliga bolag i Sverige – andra faktorer är specifika för ett enskilt bolag. Att dessa skillnader är en realitet blir tydligt om man ser till skillnaderna mellan olika sektorer (tabell 18, se nästa sida).

*Läkemedel och bioteknik* (39), *Energi* (37) och *Investering och förvaltning* (35) är de tre sektorer som har den största andel intraorganisatoriska funktioner bland sina företag. Att företagen i *Läkemedel och bioteknik* är företag med en stor andel intraorganisatoriskt orienterade funktioner är kanske inte så förvånande då det är en sektor som domineras av mycket forskningsintensiva bolag. I de båda andra fallen är det kanske ett mer förvånande resultat då det är sektorer som ofta möter krav från omvärlden. .

Dessutom har angränsande sektorer har valt en annan inriktning. Såväl *Banker* (87) som *Media* (85) och *Transporter* (83) tillhör de företag med störst andel interorganisatoriska funktioner i bolagens ledningsgrupper. För övriga företag gäller att företagen ligger nära den generella bilden där tre av fyra bland de ledande befattningshavarna har uppgifter med tydlig omvärldsorientering.

**Tabell 18: Organisatorisk orientering bland ledande befattningshavare i förhållande till sektor (procent)**

	Intra	Inter	Summa	Antal
Energi	37	63	100	30
Material	28	72	100	103
Industri, Kapitalvaror	23	77	100	339
Industri, tjänster	26	74	100	162
Industri, transporter	17	83	100	12
Sällanköpsvaror, varaktiga konsumentvaror	20	80	100	64
Sällanköpsvaror konsumenttjänster	30	70	100	46
Sällanköpsvaror, media	15	85	100	39
Sällanköpsvaror, detaljhandel	24	76	100	91
Dagligvaror	27	73	100	56
Hälsovård, utrustning och tjänster	30	70	100	66
Hälsovård, läkemedel och bioteknik	39	61	100	120
Banker	13	87	100	60
Finans, investering och förvaltning	35	65	100	81
Finans, fastigheter	23	77	100	112
IT, mjukvara och tjänster	21	79	100	200
IT, hårdvara och utrustning	30	70	100	136
Telekom	24	76	100	42

## Börsbolagens styrelser och ledningsgrupper – en sammanfattning

Sammanfattningsvis kan man konstatera att svenska börsbolag visar på tydliga likheter om man ser till hur styrelse och ledning är organiserade. Påfallande många är lika stora och de som sitter i styrelser och ledningsgrupper är påfallande lika. Likriktningen är på inget vis total – här finns flera företag som valt en mer heterogen kompetensprofil. Vad som avviker mot variationen är frånvaron av kvinnor i såväl styrelser som ledningsgrupper. För samtliga indikatorer är spridningen stor, det vill säga det finns bolag som har liten såväl som stor variation, men detta gäller betydligt mer sällan för förhållandet mellan antalet kvinnor och antalet män. Här är ensidigheten betydligt mer framträdande.

## 6. KOMPETENS I ENSKILDA BOLAG

Underlaget för Folksams Kompetensindex 2010 är börsbolagens årsredovisningar. Ett avgörande skäl till detta är tillgängligheten och att det finns juridiska krav på att bolagen ska tillhandahålla vissa uppgifter i denna. Att alla bolag inte är registrerade i Sverige innebär att vissa företag har möjlighet att välja bort vissa uppgifter. I andra fall har man valt att inte ta med uppgifter som många andra har valt att inkludera, till exempel utbildning. Sammantaget innebär detta att ett antal företag inte har fått något betyg i årets undersökning då det saknas två eller fler uppgifter av de som ligger till grund för beräkningen av indexvärdet. En gräns som har dragits utifrån en bedömning om att färre indikatorer gör det omöjligt att åstadkomma jämförbara och tillförlitliga resultat. Ett antal andra företag saknar också betyg då de endast har angivit VD under "Ledande befattningshavare".

Folksam är inte noterat på börsen och ingår därför inte i undersökningen. Bolaget redovisar heller inte samtliga uppgifter och det har därför inte varit möjligt att räkna fram ett indexvärde. Av de uppgifter som finns tillhands får dock Folksam följande resultat: (tabell 19).

**Tabell 19: Folksams resultat i Folksams Kompetensindex 2010**

Kategori	Värden	Kvot
Styrelse, kön	14/16	,88
Styrelse, ålder	15/15	1
Styrelse, utbildning	--	--
Styrelse, år i styrelse	12/18	,67
Ledning, kön	4/7	,57
Ledning, ålder	--	--
Ledning, utbildning	--	--
Ledning, funktion	3/8	,38

## De tio bästa styrelserna

De tio bästa bolagen i Folksams Kompetensindex 2010 om man ser till styrelsens sammansättning är Wihlborgs Fastigheter, Clas Ohlson, JM, Alfa Laval, Rederi AB Transatlantic, Rejlerkoncernen, ACAP Invest, ElektronikGruppen, Swedbank och Hennes & Mauritz (tabell 20).

**Tabell 20: De tio bästa företagen i Folksams Kompetensindex 2010 med avseende på styrelsens sammansättning**

	Ålder	Kön	År i styr	Utbildning	Index
Wihlborgs Fastigheter	1,00	0,60	1,00	i.u.	0,87
JM	1,00	0,50	1,00	0,50	0,75
Clas Ohlson	0,75	0,75	0,75	i.u.	0,75
Alfa Laval	1,00	0,40	1,00	0,50	0,73
Rederi AB Transatlantic	1,00	0,60	0,60	0,67	0,72
Rejlerkoncernen	1,00	0,50	1,00	0,33	0,71
ElektronikGruppen	1,00	0,33	1,00	0,50	0,71
ACAP Invest	1,00	0,33	1,00	0,50	0,71
Swedbank	0,67	0,67	0,67	0,83	0,71
Hennes & Mauritz	0,75	0,75	0,40	0,83	0,68

Gemensamt för de nio första av dessa är att de alla har ett indexvärde som är 0,70 eller högre. I praktiken innebär det att detta är företag med relativt heterogena styrelser med förhållandevis stor variation om man ser till ledamöternas utbildningsinriktning, tid på uppdraget ålder osv. Det innebär inte att det är företag som tar tillvara på alla möjligheter att nå kompetensspridning men man är en bra bit på väg. Att det finns utrymme för förbättringar blir tydligt om man ser till könsfördelningen där flera av bolagen har ett lågt värde i förhållande till övriga kategorier. Den kategori där flest har högst värde är ålder och även om man ser till antalet år i styrelsen har många bolag en jämn fördelning.

Att hitta någon tydlig faktor som förenar bolagen är svårt utan en mer djupgående analys. Men man kan konstatera att företagen verkar i olika sektorer (även om två är fastighetsbolag) ungefär hälften har erbjudanden riktade mot privatkonsumenter, några tillhör börsens doldisar etc. Det vill säga, det tycks inte finnas någon självklar systematik.

## De tio sämsta styrelserna

De tio sämsta bolagen i Folksams Kompetensindex 2010 om man ser till styrelsens sammansättning är FormPipe Software, Mobyson, A-Com, Coastal Contacts, EpiCept, Black Earth Farming, Net Entertainment, NOVOTEK, Nordic Mines, Aspiro.

**Tabell 21: De tio sämsta företagen i Folksams Kompetensindex 2010 med avseende på styrelsens sammansättning**

	Ålder	Kön	År i styrelsen	Utbildning	Index
FormPipe Software	0,20	0,00	0,00	i.u.	0,07
Mobyson	0,20	0,00	0,00	0,17	0,09
A-Com	0,33	0,00	0,00	i.u.	0,11
Coastal Contacts	0,00	0,25	0,00	0,20	0,11
EpiCept	i.u.	0,00	0,20	0,17	0,12
Black Earth Farming	0,20	0,00	0,00	0,33	0,13
Net Entertainment	0,20	0,00	0,00	0,33	0,13
NOVOTEK	0,00	0,00	0,33	0,25	0,15
Nordic Mines	0,00	0,00	0,00	0,60	0,15
Aspiro	0,25	0,00	0,00	0,40	0,16

Gemensamt för nio av dessa bolag är att de har ett indexvärde 0,15 eller lägre. I praktiken innebär det att det är bolag med mycket homogena styrelser med liten variation. Det gäller för samtliga indikatorer som ingår i beräkningarna men särskilt vad gäller kön och antal år i styrelsen. Med undantag för Coastal Contacts har inget av de tio bolagen någon kvinnlig styrelseledamot.

Att hitta något som förenar bolagen är inte självklart men värt att notera är att det i huvudsak är mindre bolag (om man jämför med de tio bästa) och att tre av bolagen är IT-bolag och tre kommer ifrån Hälsovårdssektorn.

En snabb jämförelse mellan de tio bästa och de tio sämsta i Folksams Kompetensindex 2010 med avseende på styrelserna är att de bästa är betydligt bättre på allt i jämförelse med de sämsta. Vad man kan påpeka är att förekomsten av kvinnor är den aspekt som båda grupperna är sämst på.

## De tio bästa ledningsgrupperna

De tio bästa bolagen i Folksams Kompetensindex 2010 om man ser till ledande befattningshavare är Meda, Latour, Global Health Partner, Karo Bio, Orexo, Active Biotech, Artimplant, Havsfrun Investment, Intoi och Svolder (tabell 22).

Gemensamt för dessa tio bolag – samt ytterligare fyra som inte är bland de tio bästa men näst därefter – är att de ett indexvärde som är 0,60 eller högre. I praktiken innebär det att detta är företag med relativt heterogena ledningsgrupper i jämförelse med övriga bolag. Samtidigt står det klart att gruppen ledande befattningshavare är mer homogen än gruppen styrelseledamöter.

**Tabell 22: De tio bästa företagen i Folksams Kompetensindex 2010 med avseende på sammansättningen av ledande befattningshavare**

	Utb	Kön	Åld	Funktion	Index
Meda	0,75	0,33	1,00	1,00	0,77
Latour	1,00	0,00	1,00	1,00	0,75
Global Health Partner	0,60	0,67	0,67	1,00	0,74
Karo Bio	0,67	1,00	0,50	0,75	0,73
Orexo	0,33	0,50	1,00	1,00	0,71
Active Biotech	0,25	0,33	1,00	1,00	0,65
Artimplant	0,50	0,50	1,00	0,50	0,63
Havsfrun Investment	0,50	0,00	1,00	1,00	0,63
Intoi	0,50	0,00	1,00	1,00	0,63
Svolder	0,50	0,00	1,00	1,00	0,63

*Kommentar: 14 företag har bara angivit VD under ledande befattningshavare. Dessa företag ingår inte i rankingen*

För ledande befattningshavare är det svårare att se någon tydlig systematik i var företagen släpar efter, vilket man kunde för styrelserna. Må vara att två bolag (Latour och Svolder) helt saknar kvinnor bland sina ledande befattningshavare men för flera andra bolag är man sämre i andra avseenden – i första hand utbildning.

Här är det däremot betydligt lättare att peka på en faktor som förenar bolagen – sektorstillhörighet. Av de tio bästa företagen tillhör åtta *Hälsovård*- och två *Finanssektorn*. I övrigt är det förhållandevis små bolag alla med erbjudanden till andra företag.

## De tio sämsta ledningsgrupperna

De tio sämsta bolagen i Folksams Kompetensindex 2010 om man ser till ledande befattningshavare är ACAP Invest, KABE, Luxonen SDB, MSC Konsult, Modul 1 Data, PSI Group, Netonnet, Fagerhult, ITAB Shop Concept och Rörvik Timber (Tabell 23).

**Tabell 23: De tio sämsta företagen i Folksams Kompetensindex 2010 med avseende på sammansättningen av ledande befattningshavare (index)**

	Utb	Kön	Åld	Funk.	Index
Modul 1 Data	i.u.	0,14	0,00	0,13	0,09
Fagerhult	0,20	0,00	0,00	0,25	0,11
Volvo	0,17	0,06	0,20	0,06	0,12
Netonnet	i.u.	0,00	0,20	0,20	0,13
Phonera	0,17	0,00	0,20	0,20	0,14
NovaCast Technologies	0,33	0,00	0,00	0,25	0,15
Metro International	0,17	0,33	0,00	0,09	0,15
HQ	0,13	0,00	0,14	0,33	0,15
ASSA ABLOY	0,22	0,00	0,29	0,11	0,15
Beijer Electronics	0,14	0,17	0,17	0,17	0,16

*Kommentar: 14 företag har bara angivit VD under ledande befattningshavare och ingår inte i rankingen*

I likhet med tidigare är en generell homogenitet det som utmärker de tio bolag som hamnar lägst i Folksams Kompetensindex med avseende på sammansättningen av ledande befattningshavare. Det gäller för samtliga indikatorer men i linje med tidigare – särskilt vad gäller kön och i viss mån ålder.

Att hitta något som förenar bolagen är inte självklart, fyra bolag tillhör *Industri* och tre *IT* men i övrigt kan man konstatera att det rör sig om några mycket namnkunniga bolag såväl som några av börserna mindre aktörer.

En snabb jämförelse mellan de tio bästa och de tio sämsta i Folksams Kompetensindex 2010 med avseende på ledande befattningshavare är att de bästa är betydligt bättre på allt i jämförelse med de sämsta. Slående är dock att förekomsten av kvinnor är den aspekt som båda grupperna är sämst på vilket är i linje med hur det ser ut för styrelserna.

## De tio bästa bolagen – styrelser och ledningsgrupp summerat

De tio bästa bolagen i Folksams Kompetensindex 2010 om man kombinerar styrelse och ledande befattningshavare är Meda, Orexo, Latour, Artimplant, Karo Bio, Rederi AB Transatlantic, Swedbank, AllTele, LinkMed och Novestra (tabell 24).

**Tabell 24: De tio bästa företagen i Folksams Kompetensindex 2010 med avseende på sammansättningen av styrelse och ledande befattningshavare (index)**

	Styrelse	Ledning	Totalt
Meda	0,51	0,77	0,64
Orexo	0,56	0,71	0,64
Latour	0,47	0,75	0,61
Artimplant	0,60	0,63	0,62
Karo Bio	0,44	0,73	0,59
Rederi AB Transatlantic	0,72	0,44	0,58
Swedbank	0,71	0,44	0,58
AllTele	0,60	0,56	0,58
LinkMed	0,55	0,58	0,57
Novestra	0,58	0,54	0,56

Av de företag som fanns med på listan över de tio bästa styrelserna är två med på listan över de tio bästa företagen om man kombinerar styrelse med ledning. Motsvarande är fem om man ser till listan över de tio bästa ledningsgrupperna. Det är alltså inte med nödvändighet så att en heterogen kompetensprofil är något som värderas lika högt i formeringen av de båda grupperna. Att notera är att inget av bolagen i tabell 23 förekommer bland de tio sämsta vare sig det gäller styrelse eller ledningsgrupp.

## De tio sämsta bolagen – styrelser och ledningsgrupp summerat

**Tabell 24: De tio sämsta företagen i Folksams Kompetensindex 2010 med avseende på sammansättningen av styrelse och ledande befattningshavare**

	Styrelse	Ledning	Summa
Net Entertainment	0,13	0,23	0,18
Phonera	0,23	0,14	0,19
Coastal Contacts	0,11	0,28	0,20
ABB	0,22	0,17	0,20
Modul 1 Data	0,31	0,09	0,20
BTS Group	0,24	0,17	0,21
Loomis	0,18	0,24	0,21
Fagerhult	0,33	0,11	0,22
Sensys Traffic	0,16	0,28	0,22
Orc Software	0,21	0,24	0,23

Av de företag som fanns med på listan över de tio sämsta styrelserna  r två med på listan över de tio sämsta om man kombinerar styrelse med ledning. Motsvarande  r tre om man ser till listan över de tio sämsta ledningsgrupperna. Detta bekräftar resonemanget ovan om att det inte är självklart att en heterogen kompetensprofil  r något som värderas lika högt i formeringen av de båda grupperna.

## Kompetens i enskilda bolag – en sammanfattning

Det är stora variationer mellan de bästa och de sämsta bland de 255 bolagen som ingår i Folksams Kompetensindex 2010. De bästa är bolag med antingen en heterogen styrelse eller en heterogen ledningsgrupp där variationen är förhållandevis stor, särskilt om man ser till utbildningsinriktning, tid på uppdraget, och ålder. Däremot är det få bolag som uppvisar på heterogenitet i båda grupperna. Enstaka bolag kommer bra ut i båda sammanhangen men för det stora flertalet är resultatet starkt i en eller ingen av grupperna.

Att det finns bolag som är starka innebär inte att det saknas utrymme för förbättringar. Att det finns utrymme för sådana är som tydligast om man ser till könsfördelningen där flera av bolagen har ett lågt värde i förhållande till övriga kategorier.

## Slutsatser

Resultaten från Folksams Kompetensindex 2010 visar att den genomsnittlige styrelseledamoten i ett svenskt börsbolag är en man, född på 1950-talet. Han är ofta civilekonom och han har haft sitt uppdrag i ungefär fem år. Den genomsnittlige ledande befattningshavaren är också en man, generellt sett något yngre, har ofta ansvar för frågor som inbegriper intressenter i omvärlden och är ofta civilekonom.

Med denna beskrivning kan man ganska snabbt komma till slutsatsen att ledarskapet i svenska börsbolag utövas av en relativt homogen grupp. En grupp där kriterierna för tillhörighet är tydliga och många gånger ensidiga. För personer som inte uppfyller dessa kriterier är det svårt att nå en position i någon av grupperna. Särskilt gäller detta kvinnors möjligheter. I Folksams Jämställdhetsindex 2010 stod det klart att andelen kvinnor i styrelser och bland ledande befattningshavare var besvärande låg och med resultaten från Folksams Kompetensindex 2010 är det en bild som stärks ytterligare. Givet de kriterier som används här är det i första hand förhållandet mellan kvinnor och män där flest företag visar på ensidiga rekryteringar.

De bästa företagen är de där styrelse eller ledningsgrupp är relativt heterogena med förhållandevis stor variation om man ser till utbildningsinriktning, tid på uppdraget ålder osv. Det innebär inte att det är företag som tar tillvara på alla möjligheter att nå kompetensspridning men man är en bra bit på väg. De sämsta är på samtliga punkter betydligt sämre och det finns stora möjligheter till förbättringar.

Vad händer då om dessa förbättringar inte kommer till stånd? Innebär det att bolagen kommer att gå under? Tveksamt. Att en gång för alla slå fast att det skulle ge några självklara konsekvenser är direkt olämpligt. Det råder ingen tvekan om att det stora flertalet styrelseledamöter och ledande befattningshavare är kompetenta och väl bekanta med de förutsättningar utifrån vilka deras organisation verkar.

Vad man däremot kan slå fast är att riskerna för små och stora konsekvenser ökar betydligt, särskilt om bolaget hamnar i en situation som är okänd. Historien har gång på gång visat att homogena grupper snabbt låser sig vid en bild av ett händelseförlopp och att man därmed saknar förmågan att sätta in händelser i ett större sammanhang. Därmed förlorar man också möjligheten att förstå vad det är som orsakar händelsen, vilka konsekvenser den kan få för företaget och vilka lösningar som är rimliga alternativ.

I skrivande stund är BP:s utsläpp av mycket stora mängder olja i den Mexikanska Golfen en aktuell fråga. Mycket kan sägas om händelsen men tydligt är företagets oförmåga att hantera händelserna har mött kritik från många. Detta gäller såväl utsläppet som sättet att hantera människor som på olika sätt drabbas av det. Företagets ledningsgrupp är sammansatt utifrån samma normer som dominerar svenska börsbolag. Den består av åtta män, en kvinna och uteslutande personer med teknisk/ekonomisk utbildning (med ett undantag). Att ensidigt peka ut detta som orsaken till företagets agerande är naturligtvis oskäligt utan vidare analys men det är på inget vis orimligt att ställa sig frågan hur företaget hade agerat om de styrelse och ledande befattningshavare hade haft en bredare kompetensprofil.

Marknadens förväntningar och krav är avgörande för företags verksamheter men det är få företag som kan bortse från politiska, sociala och etiska frågeställningar. Det räcker inte med kunskaper om produkten, tjänsten eller marknadens funktionssätt för att bli ett framgångsrikt företag. Det krävs också förmåga att förstå samhällets normer och värderingar och anpassa verksamheten efter dessa. För att bli framgångsrik i ett sådant arbete går det inte att begränsa kompetensen. Företag med ledare som har förmågan att tänka det otänkbara och se bortom det självklara har betydligt större möjligheter att förhålla sig till en allt mer komplicerad omvärld.