

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

Styrelsekompetens 2007

Carina Lundberg Markow, chef för Extern Bolagsstyrning

Emilie Westholm, bolagsanalytiker, Extern Bolagsstyrning

Lagspelare eller lagledare?

Numera finns kvinnliga ledare nästan överallt i företags-Sverige. Det är dock ett otvetydigt faktum att det blir färre och färre kvinnor ju högre upp i hierarkin man kommer. Många har frågat sig vad detta beror på. Finns det ett så kallat glastak eller är det helt enkelt så att kvinnor saknar kompetens för de högsta befattningarna i näringslivet? Klart är i alla fall att det inte är ett svenskt fenomen, samma tendens finns i alla andra länder. Den amerikanska management firman *Hagberg Consulting Group* har i en studie av 2 000 styrelseledamöter kommit fram till att de kvinnliga cheferna genomgående rankas högre än sina manliga kolleger i termer av ledarskapsförmåga, social förmåga, problemlösning och beslutsfattande. I platta organisationer passar kvinnors höga förmåga att informera och känslighet för medarbetarnas åsikter mycket väl. Kvinnor visar sig ha förmågan att vara en chef som bryr sig och samtidigt vara resultatorienterad. De ser sig som representanter för sina medarbetare och har förmåga att få saker gjorda genom andra.

Kvinnors förmåga att agera som talare och lyssnare rankades även genomgående högre än männens förmåga. Kvinnornas kommunikativa färdigheter tolkas däremot som en hämmande faktor när det gäller att ge dem status i mötesrummet. Män talar mer direkt och tvekar inte att använda maktspråk. Männen fick högre ranking beträffande förmåga till risktagande, tydlighet och förmåga att inte fastna i detaljer. Kvinnor var sämre på att uttrycka sig direkt och att beskriva sammanhang i stora drag.¹

Trots kvinnors höga resultat i ledarskapsmätningen var det relativt sett betydligt färre av kvinnorna som hade lyckats avancera till de högsta befattningarna i företagen. Denna bild bekräftas av att endast sju av vd:arna för Fortune 1 000 och endast 10 procent av styrelseledamöterna i de amerikanska bolagsstyrelserna är kvinnor.

I Sverige har det länge varit så att verkställande direktören har varit ensam ansvarig för att driva företaget. Styrelsens roll har främst legat på det auktoritära planet och inneburit ett ansvar att, vid behov, tillsätta och avskeda vd. I förlängningen har det inneburit att styrelserna nästan bara bestått av äldre män med lång erfarenhet från näringslivet. Den förändrade ägarbilden har medfört att institutionernas ägarandel ökat under hela efterkrigstiden. Närmare 85 procent av det samlade värdet på Stockholmsbörsen utgörs av institutionellt ägande.² Samtidigt har det privata direktägandet minskat i samma omfattning. Ser man till andelen av den vuxna befolkningen som äger aktier, direkt eller via aktiefonder, har denna stigit från 29 till 80 procent under de senaste 20 åren.³ Ägarintresset har allt mer kommit i fokus. En stor del av det som varit vd: s ansvar har flyttats till styrelsen, som har fått en mer aktiv roll. I och med det har det också blivit mer relevant att diskutera styrelsens sammansättning. Kompetensfrågan är därmed en av de viktigaste frågorna som aktieägarna har att ta hänsyn till om de verkligen vill att styrelserna ska tillvara ta deras intressen.

Carina Lundberg Markow

1 CareerJournal.com, The Wall Street Journal, "Breaking the Glass Ceiling: What's Holding Women Back?" by Valerie Patterson.

2 Statistiska Centralbyrån, Aktieägarstatistik, Statistiska meddelanden Juni 2006, FM 20 SM 0602

3 Ibid

Inledning – den svårfångade kompetensen

Det har under de senaste åren skrivits mycket om det nya kunskapssamhälle som allt mer ersätter industrisamhället och alla de förändringar som följer av detta. Humankapitalet sägs ersätta de materiella och monetära kapitalen som viktigaste produktionsfaktorer i detta nya samhälle. Ny teknologi ställer nya krav på ny kompetens, kunderna ställer allt högre krav på anpassning av produkter och tjänster. Det är med hög kompetens som såväl nationer som företag och individer ska överleva den globala konkurrensen. Det är därför av stor betydelse för börsbolagens långsiktiga utveckling att man håller en hög och relevant kompetensnivå i alla led i organisationen.

I denna studie har vi gjort ett försök att kartlägga de största svenska börsbolagens styrelserns karaktäristik och kompetens det vill säga ålder, kön, utbildningsnivå och erfarenheter.

Kompetens är ett svårfångat begrepp. En grov indelning skulle kunna göras i:

- Affärskompetens
- Teknisk kompetens
- Social kompetens
- Moralisk kompetens.

Folksam har undersökt på vilket sätt de största svenska börsbolagens styrelser presenteras med avseende på kompetens. Eftersom de uppgifter som redovisas inför bolagsstämmor och i årsredovisningen endast rör de två första kompetensbegreppen är det dessa som är utgångspunkten. Den informationen torde också motsvara de meriter som ägarrepresentanter och valberedningar anser är viktigast ifråga om kompetens vad avser motiven för valet av ledamöter. Detta utesluter dock inte att det finns ett behov av att vidare redovisa, analysera och värdera även de två sistnämnda kompetensaspekterna. Det är självklart möjligt att ledamöterna även besitter andra typer av kompetenser, genom erfarenhet eller nätverk och kontakter, vilket även nämns ovan som social och moralisk kompetens. Detta bör förvisso vara något som lyfts fram precis som utbildning, tidigare vd-erfarenheter eller chefsposter. I dag är dock dessa meriter inte specificerade när ledamöter i de olika börsnoterade bolagens styrelser presenteras.

Förklaring och argument till varför man rekryterar vissa ledamöter till de svenska börsbolagens styrelser och varför kvinnorna rekryteras i en mindre utsträckning brukar försvaras med att ”det handlar om kompetens”. Även om antalet som öppet försvarar och motiverar valet av män framför kvinnor med argumentet att det saknas kompetenta kvinnor minskar så är det fortfarande det underförstådda motivet.

Detta är första gången en undersökning och jämförelse mellan styrelseledamöter genomförs. Granskningen är ett första försök att fokusera och värdera kompetensnivån i styrelser. Folksam har kartlagt de meriter som de största svenska börsbolagen själva lyfter fram när de presenterar sina styrelseledamöter. Den informationen torde vara det som företagen själva anser är viktigast i fråga om kompetens som handlar om att försvara och motivera valet av dessa ledamöter.

Denna undersökning bygger helt på den information som företagen själva presenterat på sina hemsidor. Uppgifterna om vilka som sitter i de respektive styrelserna har hämtats från **SIS Ägarservice**.

Metod

Folksam har granskat samtliga svenskregistrerade bolag på OMX Stockholm 30 och valt att jämföra de vanligaste meriter som lyfts fram.

Förteckning över styrelseledamöternas namn kommer från SIS Ägarservice. Informationen om styrelseledamöternas kompetens har hämtats från respektive bolags hemsida.

Totalt har 23 bolag och 203 styrelseledamöter granskats, varav 50 kvinnor och 153 män.

Följande meriter har undersökts:

Merit	Förklaring
Ålder	-
Utbildning	Poängsättning utifrån uppnådd utbildningsnivå. Ju högre utbildning, desto högre poäng.
Vd-erfarenhet	Antal nämnda nuvarande eller tidigare vd-poster i börsnoterade bolag.
Chefposter	Antal nämnda nuvarande eller tidigare chefposter.
Övriga styrelseuppdrag	Antal nämnda styrelseuppdrag i andra börsnoterade bolag.
Övriga uppdrag	Antal nämnda uppdrag i icke-noterade bolag samt övriga nämnda uppdrag.

För en förteckning över undersökta bolag och styrelseledamöter, se bilaga 1.

Har du frågor kring rapporten går det bra att kontakta Emilie Westholm, Bolagsanalytiker vid Extern Bolagsstyrning på Folksam och författare till rapporten Styrelsekompetens 2007, emilie.westholm@folksam.se

Sammanfattning

- **De kvinnliga styrelseledamöterna är i genomsnitt yngre än de manliga, 51,2 år mot 57,9 år.**
- Den äldste manlige ledamoten är 73 år och den kvinnliga 68.
- Yngsta kvinnan är 29 och yngsta mannen 32. Gemensamt för de yngsta är att de tillhör ägarfamiljen i de styrelser de finns representerade.
- **36 procent av samtliga ledamöter och hela 45 procent av de manliga är över 61 år gamla.** Det är tydligt att det kommer att behövas betydande nyrekryteringar inom de närmaste tio åren och det är ett problem att de äldre ledamöterna inte redan i dag har börjat ersättas av yngre kompetenta förmågor.
- **De kvinnliga ledamöterna har i genomsnitt högre utbildning än de manliga.** I genomsnitt har kvinnorna fått 3,54 poäng mot männen som fått 3,09 poäng. Skillnaden märks även tydligt när man ser på de mest och minst utbildade där andelen kvinnor som fått högst poäng är mer än dubbelt så hög som andelen män. **Ingen kvinna har fått noll poäng mot 8,5 procent av de manliga ledamöterna.**
- De manliga ledamöterna har i långt högre utsträckning erfarenhet som vd för ett börsnoterat bolag. **Endast 20 procent av de kvinnliga ledamöterna har denna merit mot 66 procent för de manliga.**
- Samtidigt saknar hela **35 procent av de manliga ledamöterna helt erfarenhet som vd** för ett börsnoterat bolag och en så stor andel som 56 procent har endast en vd-post bakom sig.
- Ett vanligt argument för att välja äldre ledamöter är att man med åldern får större erfarenhet och då särskilt erfarenhet som vd. Undersökningen visar dock att detta samband endast delvis går att finna och då i första hand vid en jämförelse mellan de absolut yngsta och äldsta ledamöterna.
- Undersökningen visar att det är vanligare bland de kvinnliga ledamöterna att ha ett par meriterande chefspositioner bakom sig. **Majoriteten av kvinnorna – 50 procent – uppges ha erfarenhet av mellan två och tre chefposter.** Jämförande siffra bland männen är 37 procent. Fler chefposter än fyra har 25 procent av männen och 26 procent av kvinnorna.
- När det gäller styrelseuppdrag i andra börsnoterade bolag står sig de manliga och kvinnliga ledamöterna i det närmaste lika. **Männen sitter i genomsnitt i 2,3 övriga styrelser mot kvinnorna som sitter i 2,0.**
- De manliga ledamöterna har i genomsnitt 2,38 uppdrag vid sidan om de börsnoterade bolagen. **Det är betydligt fler än de kvinnliga som i genomsnitt har 1,75 övriga uppdrag.**
- Av de kvinnliga ledamöterna är det 34 procent som saknar övriga uppdrag mot 18 procent av de manliga. 58 procent av männen har vidare mellan ett och tre uppdrag jämfört med 48 procent av kvinnorna.
- **Strax över 8 procent av männen har fler än sex övriga uppdrag. Motsvarande andel bland kvinnorna är 2 procent.**

1 Ålder – gammal är äldst

De kvinnliga styrelseledamöterna är i genomsnitt **yngre än de manliga**. Medelåldern bland kvinnliga ledamöter är 51,2 år och medianåldern 51 år mot medelåldern och medianåldern bland männen som är 57,9 respektive 59 år.

Den yngste manlige ledamoten är 32 år mot den yngsta kvinnliga som är 29 år.

Bland de yngsta kvinnliga ledamöterna kan nämnas *Cristina Stenbeck*, 30 år, och *Sofia Schör-ling*, 29 år, som själva tillhör ägarfamiljen i de bolag där de sitter i styrelsen (Tele2 respektive Securitas). Den yngste manlige ledamoten är 32-åriga *Karl-Johan Persson*. Liksom de yngsta kvinnliga ledamöterna representerar även han huvudägaren, i det här fallet Hennes & Mauritz.

Det är anmärkningsvärt att så få styrelseledamöter är under 40 år och tydligt att det som krävts för att kandidera som ledamot, vid de få undantagsfallen, är familjetillhörigheten.

Den äldste ledamoten är 73-åriga *Anders Scharp* som sitter i styrelserna för Investor och SKF. Äldst bland de kvinnliga ledamöterna är *Sirkka Hämmäläinen*, 68 år, som även hon sitter i styrelsen för Investor.

Tabell 1 Manliga styrelseledamöters ålder

Ålder	Antal (%)
20-30	0 (0 %)
31-40	1 (0,6 %)
41-50	23 (15 %)
51-60	60 (39 %)
61-73	69 (45 %)

Tabell 2 Kvinnliga styrelseledamöters ålder

Ålder	Antal (%)
20-30	2 (4 %)
31-40	0 (0 %)
41-50	19 (38 %)
51-60	24 (48 %)
61-73	5 (10 %)

Den största åldersgruppen bland de manliga ledamöterna är över 61 år, närmare bestämt 45 procent. Bland kvinnorna är denna åldersgrupp betydligt mindre, med enbart 10 procent av ledamöterna. Bland kvinnliga ledamöter är det störst chans att hitta någon som är i åldern 51-60 år.

Jämför man åldersgruppen 41-50 år visar det sig att kvinnorna till antalet är i de närmaste lika många som männen. Procentuellt innebär det istället 15 procent av de manliga ledamöterna mot 38 procent av de kvinnliga.

Åldersfördelningen bland de manliga ledamöterna, där 45 procent är över 61 år gamla, är oro-väckande. Sammanslaget med de kvinnliga ledamöterna över 61 år uppgår antalet styrelseledamöter som kommer att behöva ersättas inom de närmaste tio åren till 74 personer eller 36 procent av samtliga ledamöter. Det är tydligt att det kommer att behövas betydande nyrekryteringar inom de närmaste tio åren och ett problem att de äldre ledamöterna inte redan i dag har börjat ersättas av yngre kompetenta förmågor.

Denna bild förstärks även av tidigare undersökningar som gjorts av börsbolagens styrelser. Enligt en granskning som gjordes tidigare i år över 346 publika bolag så utgör män mellan 48 och 67 år hela 60 procent av alla ledamöter. I 285 av dessa bolag fanns inte en enda styrelseledamot i åldern 25-35. Något som då försvarades av *Carl-Olof By* - en av de i näringslivet som suttit med i flest valberedningar de senaste åren⁴:

”Det enkla svaret är att det inte är ålder som avgör om man blir invald i en styrelse utan kompetens och det är något som ökar med åldern.”

Att en styrelse helst ska bestå av personer med olika kompetens verkar dock i det närmaste frångått i bolagen på OMXS30. Likaså att yngre ledamöter skulle kunna ha möjlighet att bidra med helt andra perspektiv och kompetenser än den äldre generationen. I det fall kompetens enligt Carl-Olof By: s definition är direkt korrelerat med ålder så befinner sig dock de svenska styrelserna på en betryggande nivå.

4 Dagens Industri 2007 11 19

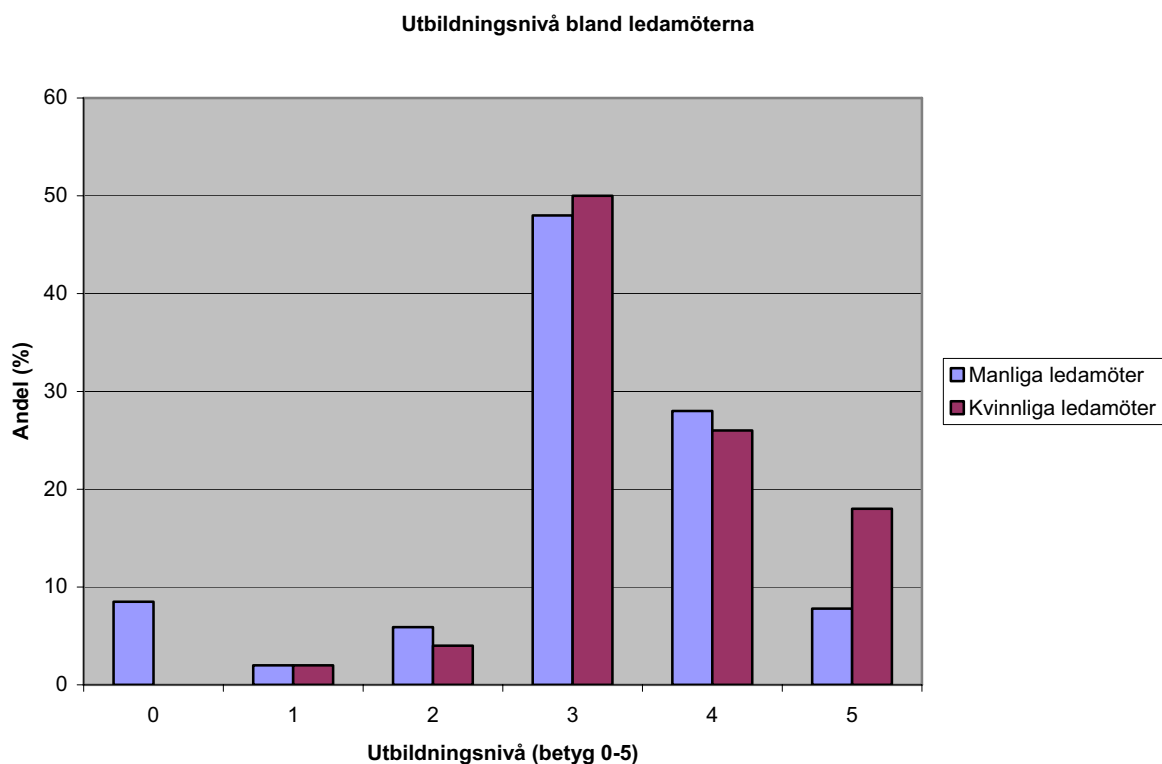
2 Utbildning – ger färdighet?

De **kvinnliga ledamöterna** i Sveriges största börsnoterade bolag är har i **genomsnitt högre utbildning än de manliga**. I genomsnitt har kvinnorna fått 3,54 poäng mot männen som fått 3,09 poäng. Skillnaden märks även tydligt när man ser på de mest och minst utbildade där andelen kvinnor som fått högst poäng är mer än dubbelt så hög som andelen män. Ingen kvinna har fått noll poäng mot 8,5 procent av de manliga ledamöterna.

Medianpoängen för utbildningen bland kvinnliga ledamöter är 3 och för manliga 4.

Av de kvinnliga ledamöterna har 94 procent uppnått minst en examen vid Universitet/högskola. För de manliga ledamöterna är motsvarande siffra 83,8 procent.

Diagram 1



Nio kvinnor och 12 män har fått den högsta möjliga utbildningspoängen. Dessa kvinnor motsvarar 18 procent av de kvinnliga ledamöterna och männen 7,8 procent av de manliga ledamöterna.

Totalt sett representerar dessa 21 mycket välutbildade ledamöter 10 procent av det totala antalet ledamöter. **Andelen kvinnliga ledamöter som fått högsta utbildningspoäng är med andra ord nära dubbelt så hög som andelen för samtliga ledamöter.**

Undersökningen visar även att **ingen av de kvinnliga ledamöterna får 0 poäng** i betyg. 6 procent har antingen 1 eller 2 i poäng i jämförelse med **de manliga där 8,5 procent av ledamöterna fått 0 poäng i betygssättningen** och 7,9 procent antingen 1 eller 2 poäng.

Tabell 3 Manliga ledamöters utbildningspoäng

Poäng	Antal (%)
0 (ingen angiven utbildning/hedersdoktor)	13 (8,5 %)
1 (gymnasie/folkhögskoleutbildning)	3 (2,0 %)
2 (studier vid högskola/universitet)	9 (5,9 %)
3 (universitetsexamen)	73 (48 %)
4 (MBA eller dubbel examen)	43 (28 %)
5 (licentiat eller doktorexamen)	12 (7,8 %)

Tabell 4 Kvinnliga ledamöters utbildningspoäng

Poäng	Antal (%)
0 (ingen angiven utbildning/hedersdoktor)	0 (0 %)
1 (gymnasie/folkhögskoleutbildning)	1 (2,0 %)
2 (studier vid högskola/universitet)	2 (4,0 %)
3 (universitetsexamen)	25 (50 %)
4 (MBA eller dubbel examen)	13 (26 %)
5 (licentiat eller doktorexamen)	9 (18 %)

För ett antal av de manliga ledamöterna var poängsättningen svår att göra då utbildningen inte alltid tydligt specificerats. Exempel som kan nämnas är *"högre bankutbildning"*, *"Finnish institute of exports"* samt *"advanced banking exam"*.

18 manliga ledamöter, och två kvinnliga, beskrivs som hedersdoktorer i ekonomi eller teknologi. Denna merit har inte gett någon poäng i Folksamets betygssättning eftersom det inte krävs någon akademisk prestation för att uppnå titeln. För sex manliga ledamöter har detta inneburit noll poäng då det saknats uppgifter om eventuella övriga utbildningar. Som exempel kan nämnas *Timo Peltola*, styrelseledamot i Nordea och TeliaSonera.

3 Vd-erfarenhet – en manlig egenskap

Folksamns undersökning av styrelseledamöterna i de noterade bolagen på OMX30 visar att de manliga ledamöterna i långt högre utsträckning har erfarenhet som vd för ett börsnoterat bolag. **Endast 20 procent av de kvinnliga ledamöterna har denna merit mot 66 procent för de manliga.**

Undersökningen visar dock samtidigt att hela **35 procent av de manliga ledamöterna helt saknar erfarenhet som vd** för ett börsnoterat bolag och att så stort antal som 56 procent endast har en vd-post bakom sig.

Tabell 5 Manliga ledamöter

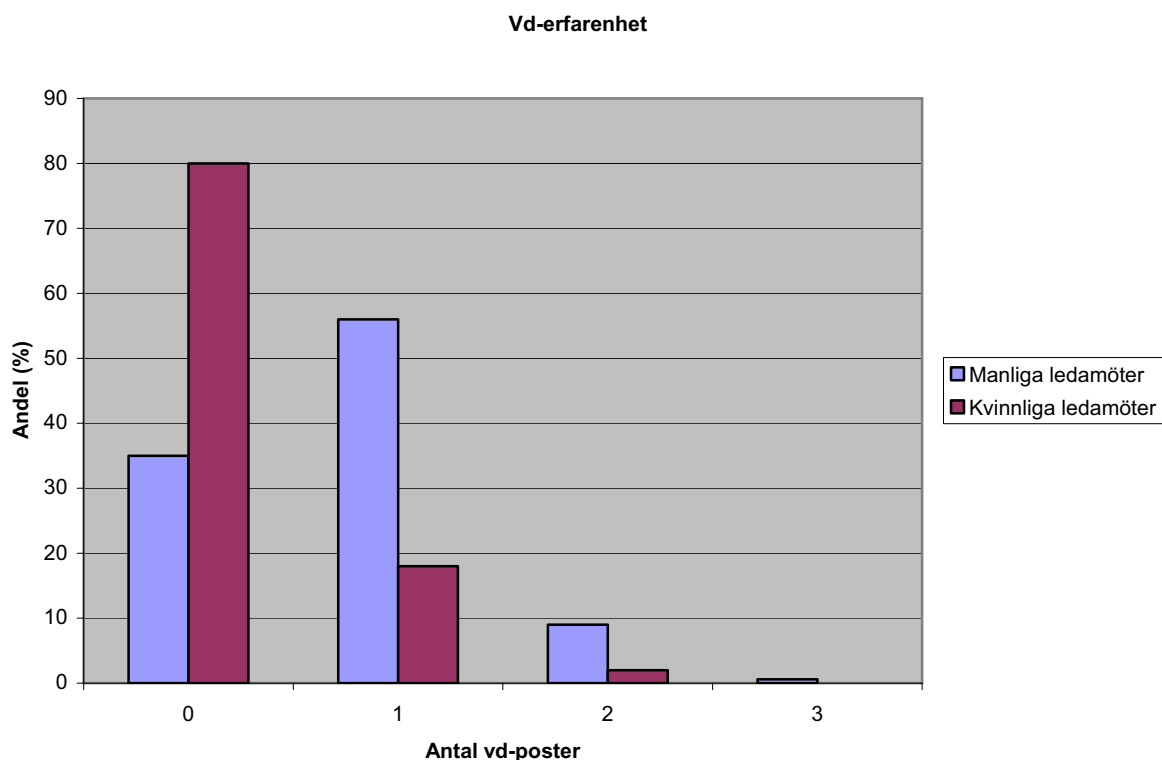
Antal vd-poster	Antal ledamöter (%)
0	53 (35 %)
1	85 (56 %)
2	14 (9 %)
3	1 (0,6 %)

Tabell 6 Kvinnliga ledamöter

Antal vd-poster	Antal ledamöter (%)
0	40 (80 %)
1	9 (18 %)
2	1 (2 %)
3	0 (0 %)

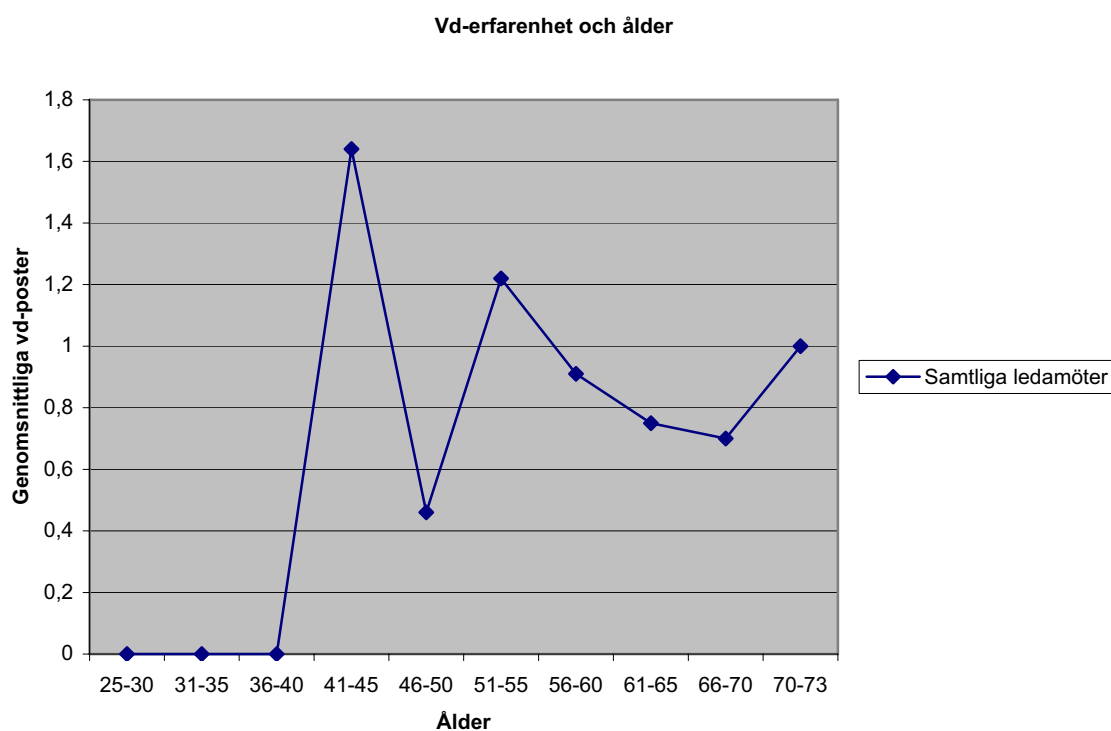
Fem av de kvinnliga och 30 av de manliga anger antalet år som vd, med andra ord 17 procent av det totala antalet ledamöter. Här finns en möjlighet till att förbättra informationen.

Diagram 2



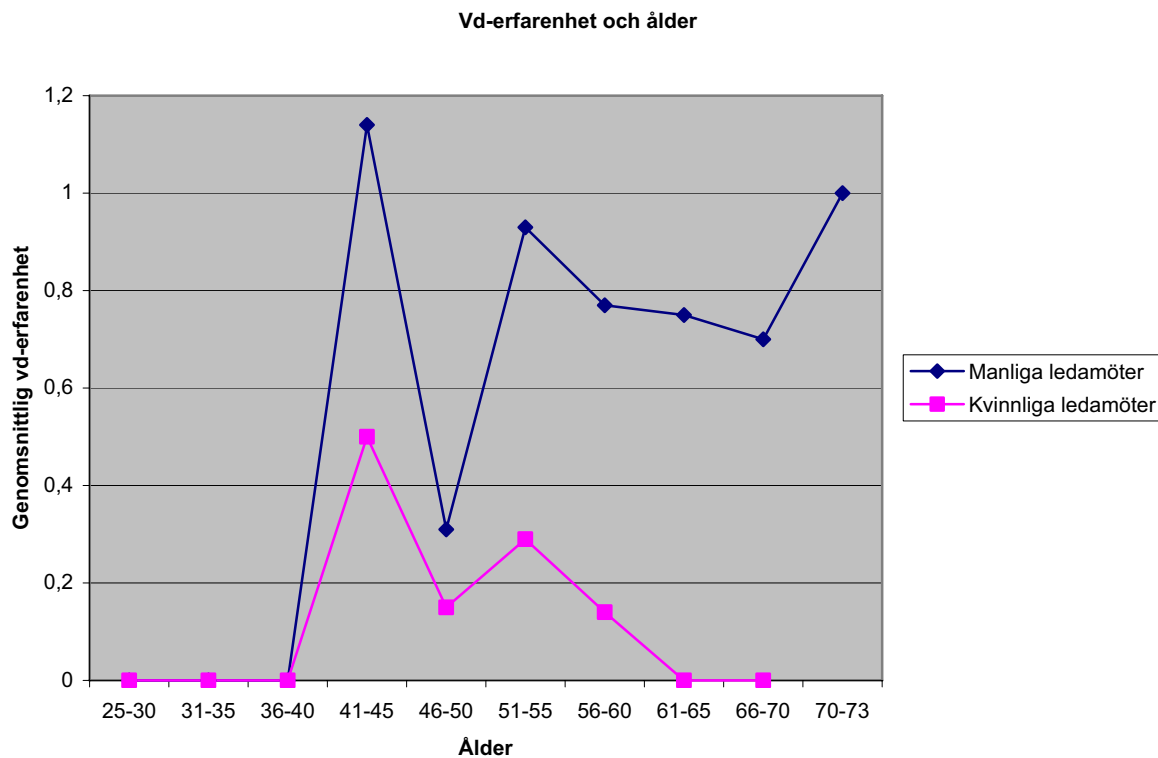
Ett vanligt argument för att välja äldre ledamöter är att man med åldern får större erfarenhet och då särskilt erfarenhet som vd. Diagram 3 visar de granskade ledamöternas genomsnittliga vd-erfarenhet – utifrån olika mindre åldersindelningar. Att vd-erfarenhet skulle komma med åldern är enligt denna undersökning ett påstående som endast kan styrkas delvis och då i första hand med en jämförelse med de absolut yngsta och äldsta ledamöterna. I övrigt saknas ett linjärt samband mellan dessa två faktorer.

Diagram 3



Delas ledamöterna upp utifrån kön så uppstår dock en något annorlunda bild. De kvinnliga ledamöternas vd-erfarenheter följer – om än på en lägre erfarenhetsnivå – de manliga fram till åldrarna under 61 år. De äldsta männen har större erfarenhet som vd än de äldsta kvinnorna som helt saknar meriter som vd.

Diagram 4



4 Chefserfarenhet – en kvinnlig egenskap

När det gäller tidigare och nuvarande chefsposter så ser det ut som att det är vanligare bland de kvinnliga ledamöterna att ha ett par meriterande chefspositioner. **Majoriteten av kvinnorna – 50 procent – uppges ha erfarenhet av mellan två och tre chefsposter.** Jämförande siffra bland männen är 37 procent. Fler chefsposter än fyra har 25 procent av männen och 26 procent av kvinnorna.

Tabell 7 Manliga ledamöters chefserfarenhet

Antal chefsposter	Antal ledamöter (%)
0	35 (23 %)
1	22 (14 %)
2	30 (20 %)
3	26 (17 %)
4	16 (10 %)
5	14 (9 %)
6	5 (3 %)
7	5 (3 %)

Tabell 8 Kvinnliga ledamöters chefserfarenhet

Antal chefsposter	Antal ledamöter (%)
0	8 (16 %)
1	4 (8 %)
2	9 (18 %)
3	16 (32 %)
4	3 (6 %)
5	6 (12 %)
6	4 (8 %)
7	0 (0 %)

En anledning till att kvinnliga ledamöter ser ut att ha haft fler chefsposter kan naturligtvis vara att de manliga ledamöter som haft en position som börs- vd därför inte presenterats med några ytterligare chefsposter. **Bilden skulle vara klarare om samtliga meriter specificerades kronologiskt med titel.** Ett stort antal ledamöters tidigare poster presenteras i dag endast kortfattat som ”ledande befattningar”.

5 Övriga nuvarande styrelseuppdrag i börsnoterade bolag - erfarenhet

Sett till de genomsnittliga siffrorna över antalet nuvarande styrelseuppdrag i övriga börsnoterade bolag står de manliga och kvinnliga ledamöterna i det närmaste lika. **Männen sitter i genomsnitt i 2,3 övriga styrelser mot kvinnorna som sitter i 2,0.**

42 procent av de manliga ledamöterna sitter i en eller två styrelser mot 36 procent av de kvinnliga. När det gäller uppdrag i mellan tre och sex styrelser är siffrorna 34 respektive 36 procent.

En kvinna sitter i totalt sex andra styrelser jämfört med sju män. Två män sitter även i sju styrelser och en i hela åtta. Den sistnämnde är *Urban Jansson*, som bland de svenskregistrerade bolagen på OMXS30 sitter i SEB:s styrelse.

Tabell 9 Manliga ledamöters styrelseuppdrag i övriga börsnoterade bolag

Antal styrelseposter	Antal ledamöter (%)
0	34 (22 %)
1	34 (22 %)
2	31 (20 %)
3	17 (11 %)
4	15 (10 %)
5	12 (8 %)
6	7 (5 %)
7	2 (1 %)
8	1 (0,7 %)

Tabell 10 Kvinnliga ledamöters styrelseuppdrag i övriga börsnoterade bolag

Antal styrelseposter	Antal ledamöter (%)
0	14 (28 %)
1	9 (18 %)
2	9 (18 %)
3	5 (10 %)
4	6 (12 %)
5	6 (12 %)
6	1 (2 %)

Av de kvinnliga ledamöterna sitter 28 procent i endast en styrelse och av de manliga 22 procent. Det innebär att det finns 48 ledamöter med potential att sitta i fler börsbolagsstyrelser. Att fler än ett uppdrag kan ge nyttiga resultat i fler styrelser är rimligt att anta. Likaså att det är mindre bra att en styrelseledamot har för många uppdrag. Med ett för spritt engagemang är det lätt att tappa fokus på uppdraget i de olika styrelserna. Detta är även något som undersökningens äldste ledamot, *Anders Scharp*, understryker i en nyligen publicerad intervju. På 1990-talet var han som mest ordförande i sex styrelser:

*"Att ha många uppdrag då fungerade dels för att jag enbart satt i bolag jag förstod, dels för att jag faktiskt kände att jag hann. I dag tror jag inte att det skulle gå, nu tar styrelsens uppgifter så oändligt mycket mer tid",*⁵

För åtta av de manliga ledamöterna presenteras även information om tidigare styrelseuppdrag. Detsamma gäller även för två av de kvinnliga ledamöterna. Då det varit så få som uppgett tidigare styrelseuppdrag har dessa inte tagits upp i granskningen.

⁵ Dagens Industri 2007-12-05

6 Övriga styrelseuppdrag samt övriga uppdrag - nätverk

De manliga ledamöterna har i genomsnitt 2,38 uppdrag vid sidan om de börsnoterade bolagen. Det är betydligt fler än de kvinnliga som i genomsnitt har 1,75 övriga uppdrag. De flesta kvinnor i undersökningen har färre än tre uppdrag vid sidan om.

Av de kvinnliga ledamöterna är det 34 procent som saknar övriga uppdrag mot 18 procent av de manliga. 58 procent av männen har vidare mellan ett och tre uppdrag jämfört med 48 procent av kvinnorna.

Strax över 8 procent av männen har fler än sex övriga uppdrag. Motsvarande andel bland kvinnorna är 2 procent.

Tabell 11 Manliga styrelseledamöters övriga uppdrag

Antal uppdrag	Antal ledamöter (%)
0	27 (18 %)
1	34 (22 %)
2	30 (20 %)
3	24 (16 %)
4	15 (10 %)
5	10 (7 %)
6	8 (5 %)
7	1 (0,7 %)
8	3 (2 %)
9	1 (0,7 %)

Tabell 12 Kvinnliga styrelseledamöters övriga uppdrag

Antal uppdrag	Antal ledamöter (%)
0	17 (34 %)
1	9 (18 %)
2	9 (18 %)
3	6 (12 %)
4	7 (14 %)
5	1 (2 %)
6	1 (2 %)
7	0 (0 %)
8	0 (0 %)
9	0 (0 %)

Bland övriga uppdrag räknas styrelseposter i icke-noterade bolag liksom medlemskap eller engagemang i ideella föreningar av olika slag. Exempelvis nämns Kungliga ingenjörsvetenskapsakademin, diverse universitet och högskolor, handelskammare, Världsnaturfonden, Tennisförbundet och Ruter Dam.

Bilaga 1

Folksam har granskat
följande
svenskregistrerade bolag
noterade på OMX
Stockholm 30.

Alfa Laval

Anders Narvinger
Lars Renström
Björn Hägglund
Finn Rausing
Jörn Rausing
Waldemar Schmidt
Gunilla Berg
Ulla Litzén

Assa Abloy

Gustaf Douglas
Melker Schörling
Carl-Henric Svanberg
Carl Douglas
Per-Olof Eriksson
Lotta Lundén
Johan Molin
Sven-Christer Nilsson

Atlas Copco

Sune Carlsson
Jacob Wallenberg
Gunnar Brock
Ulla Litzén
Anders Ullberg
Staffan Bohman
Grace Reksten Skaugen

Boliden

Anders Ullberg
Carl Bennet
Marie Berglund
Jan Johansson
Ulla Litzén
Leif Rönnbäck
Anders Sundström
Matti Sundberg
Staffan Boman

Electrolux

Marcus Wallenberg
Torben Ballegaard Sörensen
Peggy Bruzelius
Louis R. Hughes
John Lupo
Johan Molin
Hans Stråberg
Caroline Sundewall
Barbara Millian Thoralfsson

Eniro

Lars Berg
Per Bystedt
Barbara Donoghue
Gunilla Fransson
Luca Majocchi
Harald Strömme
Tomas Franzén

Ericsson

Michael Treschow
Marcus Wallenberg
Sverker Martin-Löf
Sir Peter L. Bonfield
Börje Ekholm
Katherine Hudson
Ulf J. Johansson
Nancy McKinstry
Anders Nyrén
Carl-Henric Svanberg

Handelsbanken

Lars O Grönstedt
Hans Larsson
Anders Nyrén
Pirkko Alitalo
Jon Fredrik Baksaas
Pär Boman
Göran Ennerfelt
Ulrika Boëthius
Tommy Bylund
Sigrun Hjelmquist
Fredrik Lundberg
Sverker Martin-Löf
Bente Rathe

H&M

Stefan Persson
Fred Andersson
Lottie Knutson
Sussi Kvart
Bo Lundquist
Stig Nordfelt
Karl-Johan Persson
Melker Schörling

Investor

Jacob Wallenberg
Anders Scharp
Sune Carlsson
Börje Ekholm
Sirkka Hämäläinen
Håkan Mogren
O. Griffith Sexton
Grace Reksten Skaugen
Lena Treschow Torell
Peter Wallenberg Jr.

Nordea

Hans Dalborg
Timo Peltola
Kjell Aamot
Harald Arnkvaern
Marie Ehrling
Birgitta Kentola
Tom Knutzen
Claus Hoeg Madsen
Lars G Nordström
Ursula Ranin
Björn Savén

Sandvik

Clas Åke Hedström
Lars Pettersson
Georg Ehrnrooth
Anders Nyrén
Sigrun Hjelmquist
Egil Myklebust
Fredrik Lundberg
Hanne de Mora

SCA

Sverker Martin-Löf
Rolf Börjesson
Sören Gyll
Tom Hedelius
Leif Johansson
Anders Nyrén
Barbara Millian Thoralfsson
Jan Åström

Scania

Martin Winterkorn
Börje Ekholm
Leif Östling
Vito H Baumgartner
Staffan Bohman
Peggy Bruzelius
Francisco J. Garcia Sanz
Hans Dieter Pötsch
Peter Wallenberg Jr.

SEB

Marcus Wallenberg
Tuve Johannesson
Jacob Wallenberg
Penny Hughes
Urban Jansson
Steven Kaempfer
Dr Hans-Joachim Körber
Jesper Ovesen
Carl Wilhelm Ros
Annika Falkengren

Securitas

Melker Schörling
Gustaf Douglas
Alf Göransson
Annika Falkengren
Sofia Schörling Högberg
Stuart E. Graham
Carl Douglas
Berthold Lindqvist
Fredrik Palmstierna
Marie Ehrling

Skanska

Sverker Martin-Löf
Jane F. Garvey
Stuart E. Graham
Finn Johnsson
Curt Källströmer
Sir Adrian Montague
Anders Nyrén
Lars Pettersson
Matti Sundberg

SKF

Anders Scharp
Tom Johnstone
Vito H Baumgartner
Clas Åke Hedström
Ulla Litzén
Winnie Kin Wah Fok
Leif Östling
Eckhard Cordes
Hans-Olov Olsson
Lena Treschow Torell

Swedbank

Carl Eric Stålberg
Gail Buyske
Ulrika Francke
Berith Hägglund-Marcus
Göran Johnsson
Simon F.D Ellis
Anders Nyblom
Caroline Sundewall

Swedish Match

Charles A Blixt
Conny Karlsson
Sven Hindrikes
John P. Bridenhall
Andrew Cripps
Arne Jurbrant
Kersti Strandqvist
Meg Tivéus

Tele2

Vigo Carlund
Mia Brunell
Cristina Stenbeck
Mike Parton
John Shakeshaft
Pelle Törnberg
John Hepburn

TeliaSonera

Tom von Weymarn
Maija-Liisa Friman
Conny Karlsson
Lars G Nordström
Timo Peltola
Jon Risfelt
Caroline Sundewall

Volvo

Finn Johnsson
Peter Bijur
Per-Olof Eriksson
Tom Hedelius
Leif Johansson
Philippe Klein
Louis Schweitzer
Lars Westerberg
Ying Yeh