

Mångfald i amerikanska företagsstyrelser

av Gabriella Nilsson Fägerlind, Stockholm i september 2006

Innehållsförteckning

Förord I av Lars Otterbeck	3
Förord II av Bijan Fahimi	5
Argument för ökad mångfald i USA:s bolagsstyrelser	7
Hur ser styrelsesammansättningen ut?	8
Stor-, medel- och småföretag.....	8
Topp-200 företagen i S&P 500	8
Fortune 100	8
Minoriteter sitter i fler styrelser	9
Kvinnor och minoriteter har annan yrkesbakgrund	10
Forskning om mångfald i styrelsen och ekonomiska effekter	11
Positivt samband med marknadsrelaterat mått	11
Positivt samband med ROI och ROA	11
Positivt samband med företagets värde	12
Forskning om heterogena gruppers prestation.....	12
Redovisningsskandaler gav ökade krav på styrelser	13
Oberoende styrelseledamöter.....	13
Ej krav på att redovisa mångfald	14
Utöka antalet styrelseplatser	14
Aktörer för ökad mångfald i styrelser	15
Institutionella investerare.....	15
”Aktivistinvesterarare”	15
Intressentorganisationer.....	15
Rankinglistor.....	16
Tjänster för ökad mångfald i styrelser	16
För företag.....	16
För investerare	16
Lärdomar för Sverige?	17
Referenser	19
Bilaga - Diversity Management i USA	21
Inflytelsrika kundgrupper	21
En blandad arbetskraft	21
Företagsinterna nätverk	22
Stark lagstiftning skyddar anställda	22
Upphandlingskrav	22
Myndighetsmål stimulerar samarbete.....	23
Befolkningen i siffror - faktaruta	23
Kunderna i siffror - faktaruta	23
Arbetskraften i siffror - faktaruta.....	24

Förord I

Uppsatsen "Mångfald i amerikanska företagsstyrelser" är en påläst och väldokumenterad analys av ett aktuellt ämne. Gabriella Nilsson Fägerlind kan frågeställningarna och drar också viktiga paralleller mellan USA:s bredare diversifieringsfrågor och Sveriges mer fokuserade genderdebatt. Vad annat kan man vänta sig av en person som representerar firman ImplementDiversity? Mina kommentarer gäller huvudsakligen den svenska diskussionen om eventuell kvotering.

Några kan vara frustrerade. Jag tror inte att de som kan vara kandidater är särskilt frustrerade. I USA har man som vanligt gått den legalistiska vägen. Sverige har via självreglering åstadkommit en tredubbling på tre år. På vadå? Kvinnoandelen i stora börsnoterade bolags styrelser.

Är det bra eller dåligt, viktigt eller oviktigt? Vet vi om styrelsens sammansättning påverkar ett företags resultat? Vet vi om en högre andel kvinnor leder till bättre resultat? Som Gabriella Nilsson Fägerlind påpekar kan man se en samvariation mellan andelen kvinnor i styrelsen och företags resultat. Men det kanske bara säger att välskötta företag också sköter denna opinionsmässigt heta fråga, precis som de sköter miljöfrågor, kunder eller anställda.

Självklart är frågan egentligen politisk. Politiska organ och styrelseliknande församlingar utses av väljare. Kraven på mer jämlik representation av de två könen växer eftersom sådana församlingar förväntas representera väljarna. Processen går dock långsamt som vi kan se i t ex USA:s kongress, det engelska parlamentet, den franska nationalförsamlingen eller de svenska folkkrörelserna. Men det är lätt att kräva att även bolagsstyrelser skall ha större kvinnorepresentation eftersom även de väljs på något sätt. Att ställa sådana krav kräver ingen kunskap om aktiebolagsrätt eller hur företag leds och är opportunt och svårt att ifrågasätta.

Finns det några bra argument för att reservera styrelseplatserna för män? Naturligtvis inte. Varför skulle halva mänskligheten vara utesluten? Eller varför skulle bara vita män som är från bolagets hemland få vara med i styrelsen? En ännu större andel skulle vara uteslutna.

Vad är problemet? Jo, tradition, riskbedömning, tid och en syn på hur samhällliga processer och värderingsförändringar bör hanteras.

Ett företags styrelse är inte en politisk församling. Den väljs av aktieägarna på en bolagsstämma, där representanter för ägarna röstar efter aktieinnehav. Styrelser har olika roller och ser olika ut i olika länder. I Sverige består de stora bolagens styrelser huvudsakligen av personer som inte arbetar i företaget utan bara har sin styrelseroll. Styrelsen är ett slags kollegium som inte har exekutiva befogenheter. Bolagets verksamhet leds av den verkställande direktören och de personer som han eller hon utser (ofta i samråd med delar av styrelsen). Men styrelsen utses som sagt i en mer öppen process som har vissa likheter med en politisk valprocess.

Jag tror att den heltidsanställda företagsledningen har mycket större betydelse för hur företaget sköts än styrelsen har. Heltidsengagerade personer med utförandeansvar jämfört med ett kollegium som träffas fyra till sex gånger per år. Så, även om styrelsen kan fungera som rollmodell är det viktigare att se på den anställda ledningens sammansättning.

Frågan om kvinnors karriär, lika lön för lika arbete, mäns och kvinnors roll hemmet etc är betydligt viktigare än om något eller några hundratal kvinnor är med i företags styrelser om några år. För de flesta under 40 är det inte ens en fråga. Mina barn, mellan 25 och 40, av båda könen, har svårt att förstå varför frågan engagerar oss så mycket.

Låt alltså dem som leder företag få tid att lösa också denna fråga. Ledare för välskötta företag förstår vad kunder och andra intressenter behöver och de agerar för att det är lönsamt att göra det. Företagsledningens agenda är just detta, att förstå vad kunder och andra grupper behöver från företaget och att lösa de frågorna bättre och snabbare än konkurrenterna.

Lagstiftarens agenda är annorlunda. Politikern ser progressiv och kraftfull ut om han/hon initierar lagstiftning. Lagar är oflexibla och kan ofta motverka sitt eget syfte. Vem vill bli inkvoterad?

Jag är övertygad om att i Sverige, likaväl som i USA, Storbritannien, Holland, Norge etc, kommer vi inom tio år se att frågan om vilket kön en person i ledande position i ett företag har inte ens är en fråga. Den mest kvalificerade är vad som efterfrågas. Om utbildningssystemet, skattesystemet eller attityderna till könsroller i hemmet har förändrats lika snabbt är mer tveksamt.

Så lagstifta inte. Ha tålamod. Systemet kommer att leverera därför att det lönar sig för systemet att leverera.

Lars Otterbeck
Stockholm, september 2006

Förord II

Svenska företagsstyrelser präglas av en närmast obefintlig etnisk mångfald. Men är det ett problem, och om det är ett problem; vad kan man göra åt det?

Tre invändningar som man kan rikta mot att frågan överhuvudtaget lyfts fram är:

- Det finns inga entydiga bevis för att etnisk mångfald i styrelser förbättrar företagets effektivitet.
- Ägarna utgår från kompetensen. Utfallet får bli som det blir. Företagen kan inte välja in mindre kompetenta människor i styrelser, till förmån för ökad mångfald i sig.
- De som äger företagen och tillsätter styrelser är de som sannolikt vet vad som är bäst för företagen. Politiker och opinionsbildare gör mer skada än nytta när de lägger sig i den typen av frågor.

Jag delar uppfattningen att det varken finns empiriska eller teoretiska bevis för att etnisk mångfald alltid kommer leder till ökad kreativitet och lönsamhet. Vad som det däremot finns entydiga bevis för är att mångfald i företagets omgivning finns och ökar. Globalisering och invandring ökar den etniska mångfalden bland kunderna, potentiella medarbetare och samarbetspartner. Med ökad mångfald i det lokala och globala, är det sannolikt en konkurrens fördel om företagen i stora drag avspeglar sin omgivning.

Det andra argumentet, att ägarna utgår från kompetens, håller om möjligt när man ser till enskilda företag och styrelser. Men när helheten blir så pass skev haltar resonemanget. Begåvningen hos män som kvinnor, invandrare som svenskar, är troligtvis jämnt fördelad. Då styrelsesammansättningen är så pass skev underutnyttjas uppenbarligen en stor begåvningsreserv, och tillsättningsmekanismen till styrelser brister.

Sista invändningen, det marknadsekonomiska argumentet, är lite mer komplicerad. I grund och botten stämmer det att de som driver en verksamhet i regel är bäst lämpade att avgöra vilka som ska sitta i styrelsen. Är de av någon anledning inte det, kommer marknadsmekanismer in som missgynnar inkompetenta ägare och styrelser, till förmån för framsynta och duktiga ägare.

Jag instämmer i resonemanget, men vill nyansera det med några väsentliga aspekter som gör att denna självreglerande mekanism inte fungerar fullt ut:

Det som är rationellt för ett enskilt företag och ägare behöver inte alltid vara rationellt för samhället eller näringslivet i stort. En enskild ägare, inte minst för mindre företag, rekryterar styrelsemedlemmar från närliggande nätverk. Finns många begåvade människor utanför det egna nätverket är kostnaderna att hitta dessa människor, bygga upp förtroende och samarbeta med dem för höga.

Ett annat problem är att kompetens och begåvning inte är särskilt transparent. Det enklaste sättet att bedöma begåvning hos människor är att utgå från deras formella meriter. Det finns mycket begåvning som går förlorad genom att somliga människor inte blir upptäckta, medan andra har förmånen att visa sin styrka och på så vis bygga upp en väldokumenterad kompetens som gör dem attraktiva vid tillsättandet av företagsstyrelser.

Utan tvekan drabbar detta outsiders (dit personer med invandrarbakgrund hör) i högre utsträckning. Samma mekanismer gör att rekryteringen från närliggande nätverk och folk med erkänd och dokumenterad kompetens, som passar för ett enskilt företag, blir en förlust för näringslivet i stort.

Utöver rationella mekanismer finns naturligtvis icke-rationella, som i stor utsträckning påverkar tillsättningsprocesser. Många tillsättningar sker inte i första hand utifrån kompetens och de aktuella bolagens bästa, utan från maktpolitiska hänsyn och i värsta fall ren vänskapskorruption. Även om det kan drabba vem som helst, drabbas förmodligen personer med invandrarbakgrund mer, eftersom de är outsiders i svenskt näringsliv.

Teoretiskt borde detta regleras av sig själv då den typen av företag borde ha sämre överlevnadschanser. I praktiken är förlusterna för en bristande självreglering dock inte tillräckligt tydliga, för att fungera avskräckande.

Det finns inga empiriska studier som kan förklara varför den etniska mångfalden i företagens styrelser är så svag. Utifrån min egen erfarenhet tror jag att det sällan handlar om en medveten exkludering. Ett skäl kan vara att svenska företag inte uppmärksammat de erfarenheter och den kunskap personer från andra länder kan tillföra en styrelse. Att många personer med invandrarbakgrund saknar de nätverk som behövs för att bli tilltänkt som styrelsemedlem kan vara en annan förklaring. En annan förklaring kan vara att personer som är födda utomlands i vissa fall saknar kunskap om och erfarenheter av den svenska marknaden. Och kanske viktigast av allt: bristen på etnisk mångfald är påtaglig i ledande befattningar inom företag och organisationer. Styrelserekrytering sker ofta från det skiktet i näringslivet. Med andra ord "smittar bristande mångfald av sig" från ledningsnivå till styrelserum. Det aktualiserar ytterligare ett tänkbart problem, nämligen att kriterier för styrelserekrytering kan vara alltför snäva och ensidiga, och i hög grad basera sig på före detta VD: ar och personer med en viss typ av kunskap.

Ska svenskt näringsliv komma till rätta med det här problemet är lösningen inte enligt min mening nya plågor för företagen genom lagstiftad kvotering. Opinionsbildning, kunskapsspridning bland beslutsfattare, nätverksförstärkande och kunskapshöjande insatser bland personer med invandrarbakgrund som har styrelsepotential, kan vara delar av lösningen.

Denna rapport, som berör erfarenheter från motsvarande frågeställningar i USA, är ett led i detta försök. Rapporten är en del av ett styrelseprojekt som initierades av Veritas Communication i syfte att aktualisera och belysa frågor kring etnisk mångfald i svenska företagsstyrelser.

Jag vill rikta stor tack till Europeiska Socialfonden, ESF rådet, för finansiellt stöd till projektet, till Katarina Hedström Klarin, Gunnel Siegfried och Christer Ridström från StyrelseAkademien för deras engagemang och goda råd under processen, till USA:s ambassad som medarrangör av seminariet A Seat at the Table - Increasing Board Room Diversity och inte minst vill jag tacka Gabriella Nilsson Fägerlind för en välskriven rapport.

Bijan Fahimi
VD, Veritas Communication

Stockholm, september 2006

Argument för ökad mångfald i USA:s bolagsstyrelser

Sedan i början av 1990-talet har behov av och krav på ökad mångfald i styrelser i amerikanska företag uppmärksammats. Andelen kvinnor och minoriteter i styrelserummen har också sakta ökat de senaste femton åren.

Det är bara kön och minoritet/ras som är aktuellt när man diskuterar ökad mångfald i företagens styrelser. Landets majoritetsbefolkning är vita och till minoriteter räknas afroamerikaner, hispanics (amerikaner med latin- eller sydamerikanskt ursprung), amerikaner med asiatiskt ursprung samt urinvånare (indianer och inuiter). Andra olikheter, såsom funktionshinder, sexuell läggning och ålder, är i allra högsta grad aktuellt när det gäller företagen arbete med mångfald (*Diversity Management*) bland chefer, arbetstagare, kunder, återförsäljare, underleverantörer m.m. I bilaga 1 ges en översikt av drivkrafterna för mångfaldsarbete i amerikanska företag, statistik när det gäller befolkning, arbetskraft, köpkraft m.m.

De amerikanska argumenten för ökad mångfald i styrelsen är:

- styrelsen bör i högre utsträckning än tidigare spegla sammansättningen bland kunderna, både för att ha bättre förståelse för och kunskap om kunderna och för att locka till sig kunder.
- styrelsen bör i högre utsträckning än tidigare spegla sammansättningen bland medarbetarna, för att medarbetare på alla nivåer i större utsträckning ska kunna identifiera sig med dem som styr företaget och för att styrelsen ska ha kunskap om och kunna identifiera sig med fler av medarbetarna. Men också för att stimulera alla medarbetare att utveckla sin maximala potential på jobbet, eftersom en blandad styrelse signalerar att "alla kan nå hur långt som helst – ingen hindras av sitt kön eller sin etniska bakgrund, det är potential och hur mycket man satsar som styr".
- styrelsen bör i högre utsträckning än tidigare spegla sammansättningen i arbetskraften, för att förbättra företagets image och öka dess trovärdighet på arbetsmarknaden, och för att locka till sig och få behålla kompetent arbetskraft.
- en mer blandad styrelsesammansättning ger förutsättning för att bättre beslut fattas eftersom "group-thinking" undviks och beslutsunderlaget blir mer omfattande om medlemmarna har olika bakgrund och olika perspektiv.
- en blandad styrelse blir ett synligt "bevis" att diskriminering inte förekommer i företaget och att man satsar på diversity management. USA:s diskrimineringslagstiftning när det gäller kön, ras, ålder m.m. är mycket stark och i kombination med en aktiv advokatkår innebär den ett reellt hot för företag. Falls man för diskriminering kan skadestånden bli på mångmiljonbelopp och till och miljardebopp. Därför är det viktigt att på olika sätt visa på förhållanden och lyfta fram sätt att agera i företaget, så att omgivningen kan hålla det för troligt att diskriminering inte förekommer¹.
- en blandning i styrelsemedlemmarnas bakgrund ger bättre rykte och image på investmentmarknaden, kundmarknaden, på arbetsmarknaden och i samhället i stort.

¹ Se också bilaga 1

Hur ser styrelsesammansättningen ut?

Hur ser det då ut i amerikanska bolagsstyrelser? När styrelsesammansättningen undersöks anges vanligen andelen eller antalet män, kvinnor, vita, afroamerikaner, hispanic/latino och amerikaner med asiatiskt ursprung. Ibland delas ras/etnisk bakgrund bara upp i vita och minoriteter.

Stor-, medel- och småföretag

När det gäller minoriteter visar studier av Fortune 1000 att en ganska stor andel av företagen har minoriteter i sina styrelser, däremot innehar minoriteterna en liten del av styrelseplatserna. Se tabell. En studie där både stor-, medel- och småföretag² ingick visar på liknande resultat. På 6 procent av styrelseplatserna i de 1 400 företagen sitter afroamerikaner, på 1,9 procent sitter latinos och på 1,6 procent amerikaner med asiatiskt ursprung. (Zeilberger, 2002, Bean, 2003)

Minoriteter i styrelser i Fortune 1000	Afroamerikaner	Latinos	Amerikaner med asiatisk bakgrund
Andel av företag med styrelserepresentation av	41 %	14 %	11 %
Andel av styrelseplatserna i företagen	5 %	1 %	-

Topp-200 företagen i S&P 500

Bland de 200 mest framgångsrika i indexet Standard & Poor's 500 har 97 procent av företagen minst en kvinnlig styrelsemedlem och 90 procent har minst en minoritet i sin styrelse. 64 procent av företagen har fler än en kvinna i sin styrelse och 50 procent har fler än en minoritet.

Av företagets 2 357 styrelseplatser innehar kvinnor 16 procent och minoriteter 15 procent. Fördelningen bland minoritetsgrupper är; 10 procent är afroamerikaner, fyra procent hispanic och en procent asiater. 84 procent av alla företag har minst en afroamerikan i styrelsen, 39 procent har minst en hispanic i styrelsen och nio procent av företagen har minst en asiat i styrelsen. Av minoriteterna är 24 procent kvinnor. Bland vita utgör kvinnor 15 procent. (StuartSpencer, 2006)

Fortune 100

USA:s 100 största och framgångsrikaste företag, Fortune 100, visar upp en något större mångfald i sina styrelser. Av styrelsernas 1 195 platser innehar män 83 procent av platserna och kvinnor 17 procent. 85 procent av styrelseledamöterna är vita och 15 procent minoriteter. Bland minoriteterna är afroamerikaner i majoritet. Se tabell.

² Företag från Standard & Poor's 500, Mid-Cap och Small-Cap.

Styrelser i Fortune 100	Män, vita	Kvinnor, vita	Män, minoriteter	Kvinnor, minoriteter
Andel av styrelseplatserna	71 %	14 %	12 %	3 %
Afroamerikaner			10 %	
Latinos			4 %	
Amerikaner med asiatiskt ursprung			1 %	

I stort sett alla Fortune 100 företag har minst en kvinna och minst en minoritet i sina styrelser. Majoriteten av företagen har en till tre kvinnor och en till tre minoriteter. Se tabell. Även i Fortune 100 styrelser är afroamerikaner representerade i flest bolag. I 86 av styrelserna sitter minst en afroamerikan, i 37 minst en hispanic och i 12 minst en amerikan med asiatisk bakgrund.

Fortune 100	Antal företag med minst 1 i styrelsen	Antal företag med 1 i styrelsen	Antal företag med 2 i styrelsen	Antal företag med 3 i styrelsen	Antal företag med 4 i styrelsen	Antal företag med 5 i styrelsen	Antal företag med 6 i styrelsen
Kvinnor	99	32	40	20	3	3	1
Minoriteter	92	38	32	13	8	1	

I åtta styrelser innehar kvinnor och minoriteter hälften eller mer av styrelseplatserna. En majoritet av dessa är välkända multinationella företag. Se tabell. I 38 av Fortune 100 styrelser innehas mer än 30 men mindre än 50 procent av styrelseplatserna av kvinnor och minoriteter och i 62 av företagen innehas 30 procent eller färre av styrelseplatserna. (The Alliance for Board Diversity, 2005)

Företag (styrelse 2004)	Antal styrelseplatser	Antal platser kvinnor och minoriteter	Andel kv. + min. av samtliga platser
Alcoa	10	6	60 %
IBM	12	7	58 %
Hewlett-Packard	9	5	56 %
WellPoint Health Networks	9	5	56 %
Albertson's	10	5	50 %
DuPont	12	6	50 %
Target Corp.	14	7	50 %
United Parcel Service	10	5	50 %

Minoriteter sitter i fler styrelser

De minoriteter som sitter i Fortune 100 styrelser sitter i fler styrelser jämfört med de vita styrelsemedlemmarna. Minoriteterna sitter i snitt i 1,39 styrelser, jämfört med 1,18 styrelser som är snittet för de vita männen och 1,16 för de vita kvinnorna. Fördelningen mellan de olika minoritetsgrupperna är: afroamerikanerna sitter i snitt i 1,50 styrelse, hispanics i 1,24 och amerikanerna med asiatiskt ursprung i 1,09 styrelser. Snittet för kvinnor och minoriteter är 1,27 styrelser. Snittet för samtliga styrelsemedlemmar i Fortune 100 är 1,20 styrelser. (The Alliance for Board Diversity, 2005)

Även Forbes magazine lyfter upp bristen på mångfald i mångfalden: det är samma minoriteter som "återvinnns" i olika styrelser. Forbes siffror är från Fortune 500. Bland dem som innehar de ca 4 300 styrelseplatserna är det 27 stycken som sitter i fem styrelser eller fler, sju av dessa är afroamerikaner. Det är bara fem som sitter i sex eller fler styrelser, fyra av dessa är afroamerikaner. Tidningen namnger två afroamerikaner som båda sitter i åtta Fortune 500 styrelser var. (Ackman, 2002)

Kvinnor och minoriteter har annan yrkesbakgrund

Studien av styrelseledamöterna i topp-200 företagen i Standard & Poor's 500 visar att det finns skillnader i yrkesbakgrund när det gäller män, kvinnor, vita och minoriteter. (StuartSpencer, 2006)

Bland männen är en majoritet VD:ar eller pensionerad VD:ar. Medan en majoritet av kvinnorna antingen arbetar som VD, akademiker, i ideella organisationer eller har andra chefsjobb än VD eller ekonomichef i företag. Se tabell. Kvinnorna är i snitt något yngre än männen 57 år jämfört med 61. Kvinnorna har i snitt varit styrelseledamöter i sju år medan snittet för män är åtta år.

Yrke/yrkesbakgrund	Män	Kvinnor
VD	41 %	22 %
Pensionerad VD	22 %	4 %
Akademiker/ideella organisationer	8 %	23 %
Ekonomichef	4 %	7 %
Andra chefsjobb i företag	9 %	22 %
Advokat	4 %	9 %
Konsult	2 %	8 %
Diverse övrigt	10 %	5 %

Bland vita är det en majoritet som är VD:ar eller pensionerade VD:ar. De vanligaste yrkesbakgrunderna bland minoriteter är VD, akademiker, ideella organisationer eller andra chefsjobb än VD eller ekonomichef i företag. Se tabell.

Yrke/yrkesbakgrund	Vita	Minoriteter
VD	38 %	36 %
Pensionerad VD	21 %	6 %
Akademiker/ideella organisationer	9 %	17 %
Ekonomichef	5 %	3 %
Andra chefsjobb i företag	11 %	15 %
Advokat	4 %	11 %
Konsult	2 %	5 %
Diverse övrigt	10 %	7 %

Forskning om mångfald i styrelsen och ekonomiska effekter

Det finns amerikanska studier som visar att ökad mångfald i företags styrelser, när det gäller kön och minoriteter, ger positiva ekonomiska effekter för företagen. Nedan redovisas tre stycken, vidare redovisas forskning om jämförelser mellan homogena och heterogena gruppers prestation.

Positivt samband med marknadsrelaterat mått

Hillman et al (2002) har undersökt sambandet mellan sammansättning i styrelsen och två finansiella mått, ett redovisningsmått och ett marknadsrelaterat mått³. 464 företag i indexet Standard & Poor's 500 ingick i studien.

Företagen delades in i kategorierna Noll, Låg, Mellan och Hög. I kategorin Noll fanns företag med styrelser utan någon kvinna eller minoritet. I Låg fanns företag med styrelser som hade en kvinna eller en minoritet. I Mellan återfanns företag med styrelser som hade mer än en kvinna eller minoritet men där mindre än en tredjedel av styrelsen bestod av kvinnor och minoriteter. I Hög fanns företag med styrelser där minst en tredjedel av styrelsen var kvinnor och minoriteter eller styrelser där totalt fyra eller fler var kvinnor eller minoriteter. Av företagen i studien hamnade 76 i kategori Noll, 147 i Låg, 176 i Mellan och 65 i Hög.

Forskarna fann inget samband mellan styrelsesammansättningen och redovisningsmättet i studien, däremot fann de intressanta samband mellan det marknadsrelaterade måttet och styrelsesammansättningen. Kategorin Hög presterade bäst när det gäller det marknadsrelaterade måttet. Skillnaden i prestation var störst mellan Hög och Noll. Även mellan Medium och Noll fanns statistiskt säkerställda skillnader i prestation, liksom mellan Hög och Låg. Däremot fanns ingen signifikant skillnad i prestation mellan Noll och Låg. Det förklarar forskarna med att om det bara finns en kvinna eller minoritet i en grupp tenderar att denna bli en maskot, som bedöms och behandlas utifrån stereotypa uppfattningar snarare än utifrån vad personen verkliga presterar. Dessutom sitter ofta "maskoten" bara i icke-strategiska kommittéer i styrelsen och får inte tillträde till det informella nätverket i gruppen. Som "maskot" tenderar man att assimilera sig till gruppnormen och bidrar därför inte lika effektivt i arbetet och beslutprocessen som man skulle kunna göra.

Positivt samband med ROI och ROA

Erhardt et al. (2003) har undersökt sambandet mellan andelen kvinnor och minoriteter i styrelsen och de finansiella måtten ROI och ROA⁴. Studien omfattar 112 storföretag i USA och bygger på finansiell data från åren 1993 och 1998. Företagen i undersökningen hade i snitt 20 000 anställda och medianen var 24 procent kvinnor och minoriteter i styrelserna.

I studien fann man ett positivt samband mellan andelen kvinnor och minoriteter i styrelsen och företagets finansiella resultat mätt som ROI och ROA. En intressant begränsning i resultatet som forskarna lyfter fram är att det faktiskt inte går att visa om det är den större mångfalden som leder till bättre finansiellt resultat, eller det bättre finansiella resultatet som leder till ökad mångfald i styrelsesammansättningen. Men oavsett vilket så har alltså företagen med bättre finansiellt resultat större mångfald, när det gäller kön och ras/etnicitet, i sina styrelser.

³ Redovisningsmättet var ROE=Return on Equity och det marknadsrelaterade måttet var Jensen's Alpha, ett mått som jämför hur bra företagets aktie går på börsen i förhållande till förväntad "riskjusterade" prestation för aktien.

⁴ ROI= Return on Investment, ROA=Return on Assets.

Positivt samband med företagets värde

Carter et al. (2002) har undersökt sambandet mellan sammansättningen i företags styrelser och företagets värde⁵. Liksom för tidigare nämnda studier avser mångfald i styrelsen andelen kvinnor och minoriteter. I studien ingick 637 företag från Fortune 1000⁶. Data från företagen gäller för år 1997. Företagen har i medeltal tillgångar för 13.3 miljarder dollar, i 78 procent av företagen är VD också styrelseordförande. "Medelstyrelsen" består av 11 personer, av vilka 2,8 är "insiders"⁷, 1,1 är kvinnor och 0,7 är minoriteter. Studien jämför bolag med ingen kvinna eller minoritet med företag som har minst två kvinnor och/eller minoriteter i sin bolagsstyrelse.

Studien fann ett positivt samband mellan mångfald i styrelserna och företagets värde. Företag med minst två kvinnor och/eller minoriteter har ett högre värde, både mätt som Tobin's Q och ROA. Dessutom finns samband mellan mångfald i styrelsen och företagets storlek (större), styrelsernas storlek (större), och antalet styrelsemöten per år (fler). Det finns också ett samband mellan kvinnor och minoriteter i styrelsen: företag som har kvinnor i styrelsen har också i större utsträckning minoriteter i styrelsen och vice versa. Studien fann också att företag utan kvinnor och minoriteter i sin styrelse hade fler styrelsemedlemmar som var "insiders".

Forskning om heterogena grupperns prestation

Amerikansk forskning om jämförelser mellan homogena och heterogena grupperns prestation stödjer argumentationen om att det finns fördelar med mångfald i företags bolagsstyrelser. Forskningen visar att om arbetsuppgiften innebär problemlösning och inte är repetitivt arbete ger en mångfald bland medlemmarna, när det gäller egenskaper, attityder, värderingar och inställning, mer effektiv problemlösning. Fler perspektiv minskar också risken för "grupptänkande", en effekt som riskerar att uppkomma om alla i gruppen har samma perspektiv på en situation och därför blir blinda för alternativa lösningar som kan vara mer effektiva. I linje med detta finns forskning som visar att om gruppmedlemmarna har olika perspektiv och bakgrund ökar gruppens informationssökning och det ger ökat momentum för strategiska förändringar. En förklaring till detta kan vara att gruppen har fler uppfattningar om och mer information om läget i omvärlden, både på så sätt att man lägger märke till olika saker och tolkar samma situation på olika sätt. Heterogena grupper är också effektivare när det gäller att hantera organisatoriska förändringar (Erhardt et al., 2003, Hillman et al., 2002).

Det finns forskning som visar att mångfald leder till mer kreativitet och innovation men också ger upphov till fler konflikter, sämre kommunikation och mer personalomsättning. Det är svårare att uppnå konsensus i heterogena grupper. De ger också mer ifrågasättande av status quo och funktionella eller kognitiva konflikter – medlemmarna ser uppgiften olika och utför den olika. Hillman argumenterar dock för att detta inte nödvändigtvis behöver vara av ondo för alla grupper, exempelvis inte för bolagsstyrelser där det till och med kan vara en fördel att status quo ifrågasätts och med kognitiva konflikter, eftersom dessa ofta leder ofta till syntes i problemlösningen där resultatet är större än summan av individernas perspektiv. (Hillman et al., 2002, Kochan et al., 2003.)

Carter argumenterar för att det är troligt att heterogent sammansatta styrelser (med fler oberoende styrelsemedlemmar) är mer effektiva i sin roll som kontrollfunktion av VD och företaget. VD:s inflytande på styrelsen i dess översyn av företaget minskar. En styrelse med

⁵ I studien används måttet Tobin's Q för att mäta företagets värde. (Tobin's Q is the ratio of the market value of a firm's assets (as measured by the market value of its outstanding stock and debt) to the replacement cost of the firm's assets.) Även ROA=Return on Assets används som finansiellt mått.

⁶ Fortune 1000 är ett index över USA:s 1000 mest framgångsrika företag.

⁷ "Insiders" avser anställda på företaget eller nära knutna till företaget på grund av släktskap eller uppdrag. Se också diskussion i avsnittet "Redovisningsskandalerna gav ökade krav på styrelser".

bredare kunskaps- och erfarenhetsbas ger också förutsättningar för mer input i beslutsprocessen och bättre beslut. (Carter et al. 2002)

Redovisningsskandaler gav ökade krav på styrelser

Enron, Worldcom och flera andra redovisningsskandaler i USA har gett effekter på krav på styrelsesammansättningen, genom bland annat Sarbanes-Oxley lag från 2002. Lagen ställer strängare krav på företagets redovisning och annan information som släpps till marknaden. Företagens ledning måste i högre grad stå bakom och garantera riktigheten i informationen och se till att internkontrollen av all information fungerar tillfredsställande. Dessutom ställs krav på interna strukturer för att överse den revision och informationsutlämning som sker till marknaden. Sarbanes-Oxley lag ställer också högre krav på revisorns oberoende och ger stränga straff för brott mot lagen. (Larsson, 2003)

Oberoende styrelseledamöter

Som ett resultat av Sarbanes-Oxley lag kräver de båda amerikanska börserna NYSE och NASDAQ bland annat att:

- en majoritet av styrelsemedlemmarna i de företag som är noterade på de båda börserna är "oberoende". I börsernas regler för företags styrelse definieras tydligt vad som krävs för att en styrelseledamot ska räknas som oberoende. Reglerna omfattar styrelseledamotens egna (och nära anhörigas) direkta och indirekta arbets- och affärsrelationer med företaget, med företagets interna och externa revisor samt med andra styrelsemedlemmar.
- Styrelsen nomineringskommitté får endast bestå av oberoende ledamöter. Ett skriftligt dokument ska beskriva kommitténs syfte och ansvar, vilket bland annat måste omfatta att identifiera styrelsekandidater enligt kriterier fastställda av styrelsen och utveckla riktlinjer för styrelsens arbete.
- Styrelsens ersättningskommitté får endast bestå av oberoende ledamöter.
- De ledamöter i styrelsen som inte är chefer/ingår i den operationella ledningen av företaget ska träffas enskilt på regelbundna schemalagda möte. De oberoende ledamöterna ska träffas för enskilt möte minst en gång per år.

Sarbanes-Oxley lag och de amerikanska börsernas hårdare krav på de noterade företagen har gett stora effekter på styrelsearbetet och rekryteringen till styrelser. Själva styrelsearbetet har blivit mer krävande och tar mer tid, vilket har lett till att många företag numera har som policy att deras VD bara får sitta i en eller max två externa styrelser, i vissa fall ingen extern styrelse alls. Många företag har också som policy att deras styrelseledamöter bara får sitta i ett fåtal styrelser. Detta minskar poolen av tillgängliga VD och erfarna styrelsemedlemmar, vilka traditionellt varit de grupper som styrelseledamöter rekryterats från.

Kraven på en stor andel oberoende styrelseledamöter har också försvårat rekryteringen. En argumentationslinje när det gäller ökad mångfald i styrelserna, med avseende på kön, etnisk bakgrund, utbildningsbakgrund m.m., är detta ger "än mer" oberoende styrelseledamöter som kan granska företagets förehavanden. Dessa styrelseledamöter haft ofta gått på andra utbildningssäten, växt upp i andra områden och tillhör andra nätverk.

De nya reglerna innebär att nomineringskommittén mycket tydligare måste specificera vilka kompetenser och erfarenheter som är viktiga i styrelsearbetet. Många tror att sammansättningen av kompetenser i bolagsstyrelserna kommer att förändras. Från att ha dominerats av VD:ar och f.d. VD till att bli en grupp med olika specialister, till exempel finansiella experter, forskare och specialister inom för företaget viktiga områden, liksom chefer med attraktiv kompetens på ledningsnivåer under VD. De företag som omnämns vara

de mest progressiva har rekryterat personaldirektörer med bred kompetens till sina styrelser. Denna utveckling drivs både av det faktum att nya/andra kompetenser krävs för ett effektivt och bra styrelsearbete, men också av kraven på fler oberoende ledamöter och en minskande pool av VD, f.d. VD och erfarna styrelsemedlemmar. (Heidrick & Struggles, 2005)

Ej krav på att redovisa mångfald

NYSE:s och NASDAQ:s regler baseras på regler från Securities and Exchange Commission (SEC, motsvarande svenska finansinspektionen). När SEC:s regler arbetades fram var det flera "mångfaldsmedvetna" investerare, som till exempel Christian Brothers Investment Services och Social Investment Forum, som försökte få SEC att i de nya reglerna även kräva att kön och etnisk bakgrund på styrelsemedlemmarna skulle redovisas samt vilka policies och procedurer som företagen använde för att söka "mångfaldiga" kandidater till sina styrelser. Något sådant krav blev det inte i de nya reglerna. Många företag har ändå valt att i sina riktlinjer för styrelsens arbete lyft fram vikten av en heterogent sammansatt styrelser för att garantera kvaliteten på styrelsens arbete.

Ur Gannetts *Principles of Corporate Governance*: "...The board should monitor the mix of skills and experience of its directors in order to assure that the board has the necessary tools to perform its oversight function. Directors must be men and women of integrity, experience and wisdom. The board will continue its successful efforts to gain and maintain diversity among its directors."

Ur Dells *Board of Directors – Director Nomination Process*: "... Consideration will be given to assuring that the Board, as a whole, adequately reflects the diversity of Dell's constituencies and the communities in which Dell conducts its business."

Ur GM:s *Corporate Governance*: "... In assessing potential new Directors, the Committee considers individuals from various disciplines and diverse backgrounds."

Ur IBM:s *Corporate Governance Guidelines*: "Individuals are selected to join the Board based on their business or professional experience, the diversity of their background, and their array of talents and perspectives."

Ur Coca-Colas *Board of Director Guidelines on Significant Corporate Governance Issues*: "The Governance and Nominating Committee will review, at least annually, the appropriate skills and characteristics of Board members in the context of the then- current make-up of the Board. This assessment should include issues of diversity, age, business or academic background and other criteria that the Committee and Board find to be relevant. A variety and balance of skills, background and experience is desirable."

Utöka antalet styrelseplatser

Ett alternativ till att vänta på naturlig avgång för att öka mångfalden i styrelserna är att utöka antalet styrelseplatser och på så sätt direkt få en mer heterogen sammansättning bland styrelsemedlemmarna. Senast att annonsera detta är GM som i februari 2006 meddelade att man kommer att utöka styrelsen med en eller flera platser. Orsaken är att när Stanley O'Neal, som är afroamerikan (VD på Merrill Lynch & Co), nyss avgick ersattes han med en vit man, Jerome York rådgivare till miljardären Kerkorian som äger 9,9 procent av GM:s aktier. GM planerar att utöka antalet styrelseplatser för att inte förlora mångfald bland styrelsemedlemmarna, när företaget befinner sig i en fas som Rick Wagoner kallar "den mest utmanande i vår 100-åriga historia". GM vill gärna hitta en afroamerikansk man eller kvinna till styrelsen eftersom man vet att afroamerikaner är en betydelsefull och växande kundgrupp.

Aktörer för ökad mångfald i styrelser

Krav på ökad mångfald i amerikanska företagsstyrelser drivs också av institutionella investerare, "aktivistinvesterar" och intresseorganisationer som drivs av kvinnor och minoriteter.

Institutionella investerare

Bland de institutionella investerarna som driver bland annat frågor när det gäller mångfald i olika bolags styrelser finns stora pensions- och sjukförsäkringsfonder, såsom delstaters pensionsfonder för sina anställda. Företaget EMC har exempelvis krävts att öka mångfalden i sin helt vita och manliga styrelse av Connecticut Retirement Plans and Trust Funds som förfogar över 20 miljarder dollar.

Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR) är en sammanslutning av 275 religiösa institutionella investerare (kyrkor, colleges, pensionsfonder, sjukhus, fackföreningar, förlag m.fl.) ICCR förfogar över 110 miljarder dollar och sätter genom sina investeringar och sitt aktieinnehav press på företag att vara socialt och miljömässigt ansvarsfulla. När det gäller ökad mångfald i styrelser har ICCR och andra sociala investeringsfonder de senaste åren ställt sådana ägarkrav i ett femtontal bolag, bland annat i Texaco, Sprint, Bed, Bath & Beyond, Rite Aid, Viacom och CBS.

"Aktivistinvesterar"

Bland "aktivistinvesterar" finns exempelvis Rainbow Push Coalition som leds av Jessie Jackson. Rainbow Push Coalition har köpt aktier i stort antal företag i hopp om att som aktieägare kunna påverka när det gäller mångfald i företagen, bland annat styrelsesammansättningen.

Intressentorganisationer

Många intressentorganisationer för kvinnor och olika minoritetsgrupper har också lanserat kampanjer för ökad mångfald i styrelser. Organisationerna är ideella och finansieras med medlemskap (individer, företag) och donationer. Flera av organisationerna är mycket inflytelserika i USA och deras satsningar får stort genomslag i media och i de egna intressentgrupperna. Exempel på intressentorganisationer med styrelsesatsningar:

- *Hispanic Association on Corporate Responsibility (HACR)* är en organisation som verkar för latins/hispanics. När det gäller företagsstyrelser följer HACR Fortune 1000 företagens representation av hispanics i sina styrelser. Man ger ut rapporter om de enskilda företagen, som bland annat innehåller information om styrelserepresentanter med hispanic bakgrund. HACR har i sitt Leadership Institute i ett samarbete med Harvard Business School lanserat ett *Governance Program*, vilket utbildar och förbereder högt kvalificerade hispanics att bli ta plats i styrelser.
- *National Association for the Advancement of Colored People (NAACP)* rankar företag baserat på i hur stor utsträckning de inkluderar afroamerikaner i olika delar av företagets verksamhet, bland annat i styrelsen. I organisationens Fair Share Program finns bland annat mål och åtgärder för att afroamerikaner ska avancera till toppositioner och styrelser i amerikanska företag.
- *The Executive Leadership Council (ELC)* har som mål är att bygga en pool av afroamerikanska toppchefer och styrelsemedlemmar, för att öka representationen av afroamerikaner på högsta ledningsnivå och i styrelser. ELC gör en bred satsning i sitt Corporate Board Development Initiative, där en av huvudkomponenterna är utbildnings-

och utvecklingsprogrammet Corporate Board of Directors Program. ELC har ytterligare sex program för att utveckla afroamerikanska ledare, från mellan till högsta chefsnivå och styrelser. (Cole, 2002)

- *The Alliance for Board Diversity* är ett samarbete mellan de tre stora amerikanska intresseorganisationer: Catalyst, ELC och HACR som lanserades i november 2005. The Alliance for Board Diversity ska verka för att styrelserna i USA:s företag blir mer heterogent sammansatta och:
 - Erbjuder referenser till kvalificerade styrelsekandidater (kvinnor, afroamerikaner och hispanics).
 - Följer upp förändringar i den demografiska sammansättningen i Fortune 100 och sprider kunskap och medvetenhet om resultaten.
 - Identifierar och lyfter fram företag som satsat på att öka mångfalden i sina styrelser.
 - Allierar sig med och stödjer organisationer eller individer som också uppmärksammar att ökad mångfald i styrelsesammansättningen är en viktig angelägenhet för aktieägare, liksom organisationer som verkar för att påverka mångfalden i styrelser.

Rankinglistor

Sammansättningen i bolags styrelser uppmärksammas och är en komponent som företag bedöms på i flera rankinglistor i USA. Rankinglistorna får genomslag i media och är av betydelse både för företagen som rankas högt på listorna och för dem som inte kvalificerar sig till listan eller hamnar långt ned. Förutom HACR:s och NAACP:s rankinglistor som nämns ovan bedöms styrelsesammansättningen i följande listor:

- Fortune magazine: "50 best companies in America for Asians, Blacks and Hispanics"
- Chief Executive magazine: "Best and Worst Boards".

Tjänster för ökad mångfald i styrelser

I takt med att krav på och önskemål om ökad mångfald i företagsstyrelser erbjuds tjänster, både för företag så att de kan uppfylla dessa krav och önskemål, och för investerare som önskar att fortsätta sätta press på företagen.

För företag

Microquest säljer *Diversity Directory* som är en databas med namn och kontaktinformation till 25 000 kvinnor och minoriteter i ledande positioner i ca 2 000 amerikanska storföretag. Databasen används för att söka efter kandidater till chefspositioner och styrelser.

Flera rekryteringsföretag för höga chefs- och styrelsebefattningar, exempelvis Heidrick & Struggles, Spencer Stuart, Diversified Serach Ray & Berndtson och The Prout Group, har som ett försäljningsargument att man i alla rekryteringsuppdrag har mångfald bland de kandidatförslag man levererar. Även intresseorganisationerna som nämns i föregående avsnitt har specialiserat sig på att identifiera styrelsekandidater inom "sin" grupp.

För investerare

Det finns en mängd bolag och tjänster för privatpersoner, företag och organisationer som vill investera sina pengar med ett socialt och miljömässigt fokus, kallat *Socially Responsible Investing* (SRI). Mångfald och mångfald i styrelser är en av många faktorer som företagen bedöms på. Andra faktorer är miljöhänsyn, mänskliga rättigheter, etik, filantropisk verksamhet osv. First Sustainable, Social Investment Forum och SocialFunds.com bland många andra ger råd om fonder, banker, finansiella rådgivare som fokuserar på SRI. Calvert och KLD har skapat index (Calvert Social Index och Domino 400) som sammanställer information om företags prestation när det gäller *Corporate Social Performance*, indexen kan

användas som stöd vid investeringar i olika företag. Calverts index omfattar både små, medel- och stora företag medan KLD index bara omfattar storföretag inom Standard & Poor's 500.

Lärdomar för Sverige?

Amerikanska bolagsstyrelser har betydligt mycket mer mångfald än svenska och det finns forskning som visar på positiva samband mellan mångfald i bolagsstyrelser och framgång på marknaden. Hur ska vi ställa oss till dessa fakta i Sverige? Gäller inte sambandet i Sverige eller borde vi aktivt satsa på mer blandade styrelser? Vad vinner vi på att ha relativt homogena bolagsstyrelser – och vad förlorar vi?

Jämfört med Sveriges kvinnor och svenskar med utländsk bakgrund verkar kvinnor och minoriteter ha en tyngre position i USA. Dels genom att de har erövat höga chefspositioner och styrelseplatser i amerikanska företag, men också tack vare att starka intressentorganisationer har satt press på politiker och företag och hjälpt den egna gruppen att utvecklas (och därmed bland annat bli attraktivare chefs- och styrelsekandidater). Dessutom blir kvinnor och minoriteter allt viktigare kundgrupper i USA, eftersom de förfogar över en växande köpkraft. I Sveriges har kvinnors köpkraft alltmer kommit i fokus de senaste åren, medan köpkraften bland svenskar med utländsk bakgrund fått mycket lite uppmärksamhet. Skulle drivkrafterna för svenska företag att i allt från marknadsföring och personalrekrytering till styrelsesammansättning bli tydligare om det fanns mer detaljerad information om olika gruppers köpkraft? Vad skulle företagen tjäna på det? Vad skulle de olika grupperna tjäna på det? I Sverige har vi inte, ännu, motsvarande inflytelserika organisationer för enskilda grupper, utan i till exempel arbetslivet har fackföreningarna hittills haft rollen att föra allas talan. Krävs det motsvarande utveckling i Sverige med starka intressentorganisationer för kvinnor och svenskar med utländsk bakgrund för att sätta press på företag, media, politiker m.fl. och för att i snabbare takt utveckla dessa grupper för chefs- och styrelseuppdrag?

I USA driver marknaden utvecklingen genom att olika grupper av individer ställer krav på företag att agera, till exempel när det gäller styrelsesammansättning. Även köpstarka investerare, såsom pensionsfonder och intressentorganisationer med stora aktieportföljer, får företagen att agera. Rankinglistor där bra och mindre bra företag lyfts fram, liksom investmenttjänster där företagen följs upp med avseende på hur väl de presenterar med avseende på olika parametrar sätter press på företagen eftersom företagets image kan förbättras eller riskera att försämrats, och genom att rankingen kan påverka vid köp av företagets produkter/tjänster och dess aktier. Varför ställer inte stora svenska investerare (såsom pensionsfonder, Svenska kyrkan och fackföreningar) krav på blandade företagsstyrelser i de företag de investerar i? Dagens Industri kanske skulle starta en rankinglista när det gäller representation av kvinnor och svenskar med utländsk bakgrund i svenska bolag, representation på chefsnivå, ledningsgruppsnivå och i styrelserna?

Utvecklingen mot mer mångfald i amerikanska företagsstyrelser har inte drivits av kvotering eller uttalad positiv särbehandling av kvinnor och minoriteter, men min slutsats är att utvecklingen indirekt är en effekt av landets antidiskrimineringslagstiftning och kraven på Affirmative Action. Lagstiftningen och påbuden har syftat till att minska hindren för kvinnor och minoriteter m.fl. att komma in i företagen och avancera. Det troliga är att det gett effekter även på styrelsesammansättningen. Dessutom kan företagen använda ökad mångfald i styrelserna som ett "bevis" för att man inte diskriminerar. Det är inte troligt att Sveriges diskrimineringslagstiftning får dessa effekter. Möjligtvis skulle stat, kommun, landsting och företag kunna införa upphandlingsregler med krav som i förlängningen gav ökad mångfald i svenska bolagsstyrelser. En snabbare väg att gå, om svenska företag ser ett värde med ökad mångfald i sina styrelser, är att utöka antalet styrelseplatser och vika dem

till väl kvalificerade kvinnor och svenskar med utländsk bakgrund. Observera att antalet platser bör öka med minst två, för att slippa den tidigare nämnda "maskot-effekten"⁸.

Utveckling i USA pekar på en breddad rekrytering av kompetenser till bolagsstyrelser, liksom krav på fler oberoende styrelseledamöter. Finns det behovet även i svenska bolagsstyrelser? Finns i så fall den önskvärda kompetensen även i grupper som det traditionellt inte rekryteras till styrelser från? Skulle man i så fall kunna slå två flugor i en smäll och förutom värdefull kompetens även få in mer mångfald när det gäller kön och svenskar med utländsk bakgrund?

Sist, men inte minst, kan du och jag tänka på att vi, var och en och tillsammans, är marknaden och därmed kan göra medvetna köp av produkter, tjänster och aktier för att skapa en förändring så att det blir mer mångfald i svenska företagsstyrelser. Vi kan också efterfråga tjänster som rankar företagen utifrån till exempel styrelsesammansättning och vi kan bilda opinion för att sätta press på pensionsfonder m.fl. att investera i företag som breddar rekryteringen till sina styrelser.

⁸ Se avsnittet "Positivt samband med marknadsrelaterat mått."

Referenser

- Ackman, D., "Black directors: Diversity without diversity", *Forbes. Com.* 080802.
- Bean, L., "Race in the Boardroom: SEC Urged to Force Companies to Disclose Diversity", *DiversityInc.com.* September, 19, 2003.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., Simpson, W. G., *Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Performance.* Oklahoma State University Working Paper, March 2002.
- Cole, Y., "Add Some Color to the Board of Directors and See The Results", *DiversityInc.com.* April 26, 2002.
- "Embracing Corporate and Boardroom Diversity", *Corporate Board Member Magazine.* April, 2006.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., Shrader, C. B., "Board of Director Diversity and Firm Financial Performance", *Corporate Governance.* vol. 11 nr. 2, April 2003
- Fägerlind, G. *Managing Diversity - strategier för mångfald i USA.* Sveriges Tekniska Attachéer, UR USA 9901, 1999.
- Heidrick & Struggles, "A New Competency for the boardroom", *Corporate Board Member Magazine.* Augusti, 2005.
- Hillman, A., "Diversity and the Board of Directors: A Link to Firm Performance". i Auer-Rizzi, W., Szabo, E., Innreiter-Moser, C. (red.) *Management in einer Welt der Globalisierung and Diversitaet: Europaeische und nordamerikanische Sichtweisen.* Schaeffer-Poeschel Verlag, 2002.
- Humphreys, J. M., "The multicultural economy 2005 – America's minority buying power", *Georgia Business and Economic Conditions.* Vol. 65, no. 3, The University of Georgia, Third Quarter 2005.
- Kempinsky, P., ten Berg, H., Lundqvist, K., Nilsson Fägerlind, G., *Olikhet som drivkraft - en idéskrift kring vinnande mångfald.* Visanu Rapport 2004:3/Nutek R 2004:058, ISA NUTEK VINNOVA, Stockholm, 2005
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., Thomas, D., "The Effects of Diversity on Business Performance: Report of The Diversity Research Network", *Human Resource Mangement.* Spring, 2003, Vol .42, No. 1, Pp. 3-21.
- Larsson, A., *Sarbanes-Oxley Act – hur berörs revisorer och revisionsbolag i Sverige?* Institutionen för handelsrätt, Uppsala universitet, Uppsala, 2003.
- Nasdaq, Nasdaq Corporate Governance Summary of Rule Changes, New York, November 2003.
- NYSE, Section 303A Corporate Governance Listing Standards, New York, November 3, 2004.
- SpencerStuart, *Spencer Stuart 2006 Board Diversity Report.* SpencerStuart, New York, NY, 2006.
- The Alliance for Board Diversity Factsheet. Catalyst, ELC, HACR, New York, 2005.

The Alliance for Board Diversity, *Women and Minorities on Fortune 100 Boards*. Catalyst, ELC, HACR, New York, 2005.

Velez, B., GM Searches for Black Board member to Replace O'Neal, *DiversityInc.com.*, February, 10, 2006.

Zeilberger, R., "Board of Director Credibility Depends on More Diversity", *DiversityInc.com.* November, 11, 2002.

Övrigt:

Business for Social Responsibility, Board Diversity www.bsr.org

US Census Bureau www.census.gov

US Department of Labor, Bureau of Labor Statistics www.bls.gov

Interfaith Center on Corporate Responsibility www.iccr.org

Socialfunds.com www.socialfunds.com

Calvert Group www.calvert.com

First Sustainable www.firtssustainable.com

Social Investment Forum www.socialinvest.org

KLD Research and Analytics www.kld.com

Bilaga - Diversity Management i USA

I USA startades arbetet med mångfald och integrationen av minoriteter och kvinnor i arbetslivet redan på 1960-talet, då landets första diskrimineringslagar lanserades. Landets majoritetsbefolkning är vita och till minoriteter räknas afroamerikaner, hispanics (amerikaner med latin- eller sydamerikanskt ursprung), amerikaner med asiatiskt ursprung samt urinvånare (indianer och inuiter).

Trots decennier av arbete är mångfald fortfarande högaktuellt. Det inledande arbetet karaktäriserades av att andelen kvinnor och minoriteter skulle ökas i organisationerna och det önskvärda var att dessa skulle assimileras till rådande normer i organisationerna. Därefter fokuserades på relationen mellan de anställda och att samspelet mellan dem skulle karaktäriseras av förståelse, respekt och uppskattning av olikheter. Numera ligger fokus på *Managing Diversity*, att skapa en organisationskultur som värderar alla människors olikheter och utnyttjar denna mångfald för att nå konkurrensfördelar.

De starkaste drivkrafterna för amerikanska företag att satsa på mångfald är kunderna, arbetskraftens sammansättning, landets diskrimineringslagstiftning och andra federala påbud såsom myndigheters upphandlingskrav och inköpsmål.

Inflytelserika kundgrupper

Marknaden är givetvis ett tungt vägande skäl för amerikanska bolag att satsa på Diversity Management. Hemmamarknaden är stor. Köpkraften i olika grupper, såsom kvinnor, minoritetsgrupper, homo-, bi och transsexuella, är betydande och den förväntas öka markant allt eftersom USA:s befolkning blir allt mer blandad (se faktaruta). För att nå hela marknaden gäller det att göra produkter och tjänster som de olika grupperna vill köpa, det gäller att veta i vilka distributionskanaler man ska sprida produkterna för att de ska nå kunderna och känna till det rätta informationskanalerna så att information om produkter och tjänster når ut.

Om företaget satsar på Diversity Management bland sina anställda och kan visa upp en blandad arbetskraft på alla nivåer i företaget är det viktigt att sprida detta på marknaden och på så sätt också locka till sig medvetna kunder. I motsatt fall, om företaget till exempel blir fällt för diskriminering, hotar bojkott från olika grupper. Det fick Coca-Cola erfara, när företaget blev fällt för diskriminering av sina afroamerikanska medarbetare. Förutom ett mångmiljonvite, hotade även den svarta befolkningen, under ledning av Jesse Jackson, med bojkott om inte radikala förbättringar genomfördes. Hade en omfattande bojkott fullföljts, med stora inkomstbortfall som följd hade det fått katastrofala följder för Coca-Cola.

Jesse Jackson hotade också flera biltillverkare med bojkott i slutet av 90-talet på grund av att de *bara* uppmärksammade afroamerikaner som kunder, inte som kompetent arbetskraft, återförsäljare eller som underleverantörer. Bilindustrin, och flera andra industrier, har numera mål för och redovisar resultat när det gäller hur stor andel av återförsäljarna som är kvinnor och minoriteter, liksom för hur mycket pengar de handlar från minoritetsunderleverantörer. Det är inte ovanligt att storföretagen sätter upp mål för både hur mycket de själva och deras underleverantörer ska handla för av minoritetsunderleverantörer. När målen och resultaten är goda används detta givetvis i marknadsföring, både för att locka till sig kunder och för att få bra image.

En blandad arbetskraft

Bland USA:s befolkning som helhet utgör vita knappt 70 procent och i arbetskraften utgör de en något större andel (se faktarutor). Det är helt okontroversiellt att registrera ras/etnisk bakgrund i USA, man anger själv sin egen ras/etniska tillhörighet när man anställs. Att arbetskraften till nästa 30 procent utgörs av minoriteter och det faktum att jämställdhet

mellan kvinnor och män också ingår i det amerikanska mångfaldsarbetet gör att arbetskraften är en viktig drivkraft för Diversity Management för amerikanska företag.

Företagen ser ett behov av att söka efter kompetens så brett som möjligt i den tillgängliga arbetskraften så att man kan få den allra bästa kompetensen. Det finns också ett värde i att ha rykte om sig att jobba bra med mångfald för att locka till sig kompetens från minoritetsgrupper, bland kvinnor samt vita män som tycker att diversity management är viktigt. I fokus när det gäller mångfald i arbetskraften ligger också att få behålla kvinnor och minoriteter som anställda och avancera dem i organisationen, för att ta till vara den kompetens, erfarenheter och potential de besitter. Många företag har nämligen erfarenhet av att ha lyckats attrahera kvinnor och minoriteter, men personalomsättningen bland dessa grupper har varit stor på grund av att de upplevt att de inte kommit vidare och utvecklats inom organisationen.

Företagsinterna nätverk

Det är vanligt i större amerikanska företag att kvinnor, minoritetsgrupper och homo-, bi och transsexuella startar företagsinterna nätverk för den egna gruppen. Dessa nätverk driver frågor för den egna gruppen gentemot företagsledning, gör specialinsatser för den egna professionella utveckling samt utgör i många företag företagsledningens samtalspartner när det gäller att kartlägga förhållanden för kvinnor och minoriteter inom företaget och för att ge råd när det gäller produkt- och tjänsteutveckling samt marknadsföringsinsatser på specifika marknader. Det är också ganska vanligt att andra grupper inom företaget sluter sig samman in nätverk, till exempel föräldranätverk som driver frågor om företagssponsrad barnomsorg, policy för mötestider som inte krockar med hämtning och lämning på dagis m.m.

Stark lagstiftning skyddar anställda

Den amerikansk federal diskrimineringslagstiftningen är en viktig drivkraft för företag att arbeta med Diversity Management. Det finns en reell risk att bli stämd, i alla fall för storföretag. Gruppstämningar har resulterat i skadestånd både i mångmiljon och miljardklassen, för till exempel Texaco, Coca-Cola, snabbmatskedjan Denny's och dagligvarukedjan Wal-Mart's.

De amerikanska diskrimineringslagarna täcker alla former av anställning och arbetsgivaren är ansvarig för att ingen av diskriminering pågår i organisationen, när det gäller diskrimineringsgrunderna kön, ras, hudfärg, religion, nationellt ursprung, funktionshinder och ålder (skyddar personer över 40 år). Däremot finns det inte något federalt diskrimineringskydd för homo-, bi- och transsexuella.

Upphandlingskrav

Vill ett amerikanskt företag leverera till den federala staten genom offentlig upphandling kräver den federala staten att företaget inte diskriminerar anställda baserat på kön, ras, hudfärg, nationellt ursprung, religion, fysiskt och psykiskt handikapp samt krigsveteranstatus. Företaget måste också upprätta s.k. *Affirmative Action*-planer, med målsättningar och konkreta åtgärder för hur situationen och möjligheter för nämnda grupper ska förbättras. Genom det federala kontraktet förbinder sig leverantören att efter bästa förmåga efterleva sin *Affirmative Action*-plan. Brister leverantören i detta ses det som kontraktsbrott. Det önskvärda är att lösa detta med en förlikning mellan parterna, men det kan leda till att kontraktet sägs upp och även till att företaget diskvalificerar sig för framtida möjligheter till kontrakt.

Myndighetsmål stimulerar samarbete

För att småföretag ska ha en chans vid den amerikanska federala statens upphandlingar sätts årligen mål för hur stor andel av inköpen som måste göras med olika typer av småföretag. Inköpsmålen är politiska och satta för att stimulera småföretagsamhet och företagssamhet i olika grupper (kvinnor, minoriteter, krigsveteraner) och geografiska områden (vanligtvis innerstadsområden där en stor del av invånarna är minoriteter eller fattiga). För att ett företag ska få räknas som litet och till någon av nämnda kategorier måste det certifieras av en nationell eller regional myndighet.

För flera av inköpsmålen gäller att även värdet av ingående delar från underleverantörer får räknas in. Det innebär att storföretag genom att knyta till sig underleverantörer som ägs och drivs av kvinnor, minoriteter, krigsveteraner eller i ett utsatt område, bättrar på sin chans att vinna en upphandling. Deras kontrakt blir mer attraktiva eftersom de kan hjälpa myndigheten att nå sina "småföretagarmål". Detta leder till att storföretagen lägger ner resurser på att utveckla småföretagen. Det ligger ju i storföretagens eget intresse att underleverantörerna är så bra som möjligt, så att de själva med konkurrenskraftiga produkter och tjänster kan vinna federala upphandlingar. Många storföretag har program för att knyta till sig och utveckla "minoritetsunderleverantörer", exempelvis ge dem tekniskt stöd och stöd för processutveckling, uppmuntra strategiska allianser mellan minoritetsunderleverantörer och andra leverantörer samt ge finansiellt stöd till ledarskapsutbildning.

Befolkningen i siffror - faktaruta

USA:s befolkning uppskattades den 1 augusti 2006 till 299 miljoner. I befolkningsräkningen år 2000 utgjorde kvinnor 51 procent av befolkningen. När det gäller ras så angav 75,1 procent att de var vita, 69,1 procent angav att de var endast vita (se nedan kommentar om hispanic/latino), 12,3 procent var afroamerikaner, 3,6 procent angav att de var amerikaner med asiatiskt ursprung, 1 procent tillhörde urbefolkningen ("indianer"), 5,5 procent angav "annan ras" och 2,4 procent angav att de tillhörde två eller fler raser. 12,5 procent angav att de var hispanic eller latino, det vill säga med latin- eller sydamerikanskt ursprung. Det är inte en ras utan en kulturell tillhörighet, man är hispanic/latino i kombination med någon av raserna ovan.

Kunderna i siffror – faktaruta

Köpkraft i olika befolkningsgrupper	2005		2010	
	Miljarder \$	Andel av total köpkraft	Miljarder \$	Andel av total köpkraft
Totalt	9 101		11 847	
Vita	7 812	85,8 %	10 064	84,9 %
Afroamerikaner	761	8,4 %	1 023	8,6 %
Asiatisk bakgrund	396	4,4 %	579	4,9 %
Ursprungsbefolkning	51	0,6 %	69	0,6 %
Non-hispanic	8 365	91,9 %	10 761	90,8 %
Hispanic/latino	736	8,1 %	1 086	9,2 %

Arbetskraften i siffror - faktaruta

USA:s arbetskraften uppgick i juni 2006 till drygt 151 miljoner, av dessa var 81 miljoner män, vilket motsvarar 54 procent av arbetskraften. 70 miljoner var kvinnor, vilket motsvarar 46 procent av arbetskraften. Knappt 84 procent var vita (observera att det är inklusive white hispanic), knappt 12 procent afroamerikaner och knappt 5 procent var amerikaner med asiatiskt ursprung. Knappt 14 procent av arbetskraften är hispanic/latino. (Det är en ras utan en kulturell tillhörighet, man är hispanic/latino i kombination med någon av raserna ovan.)

Arbetslöshet i juni 2006
4,6 % hela arbetskraften
4,1 % bland vita (inkl.white hispanic)
9,0 % bland afroamerikaner
3,5 % bland amerikaner med asiatiskt ursprung
5,3 % bland hispanics/lations

Projektet **Etnisk mångfald i företagsstyrelser** initierades av Veritas Communication i samarbete med StyrelseAkademien. Projektet har finansierats av Europeiska Socialfonden. Syftet med projektet har varit att belysa den etniska mångfaldens betydelse i företagsstyrelser och skapa opinion och debatt kring frågan.

Gabriella Nilsson Fägerlind, civilingenjör, driver ImplementDiversity AB, ett konsultföretag som stödjer kunderna i deras arbete med mångfald i arbetslivet. Uppdragen består av föredrag, utbildningar, rådgivning, utredningar, utvärderingar samt konferens- och studierese arrangemang. Gabriella N. Fägerlind är aktuell med boken "Mångfald i praktiken - handbok för verksamhetsutveckling", Konsultförlaget, Uppsala.



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

