

KVOTERING

INTE BARA EN KOSMETISK REFORM

LI JANSSON

www.timbro.se/innehall/?isbn=9175667515&flik=4

FEBRUARI 2010

TIMBRO

© Författaren och Timbro 2010

ISBN 978-91-7566-751-5

Li Jansson är pol mag i nationalekonomi

li.jansson@live.com

info@timbro.se www.timbro.se

SAMMANFATTNING

I den jämställdhetspolitiska debatten lyfter politiker ofta fram Norges kvoteringslag, som tvingar större – ofta börsnoterade – norska aktiebolag att ha minst 40 procent av respektive kön i sina styrelser. I praktiken handlar det om att bereda plats för fler kvinnor i styrelserna. Som en följd av lagen har antalet kvinnor i styrelserna ökat. Men när lagen granskas framkommer tydliga negativa konsekvenser för både företagen och de kvinnor som har kvoterats in.

Företagens rätt att själva utse sina företrädare sätts ur spel, vilket är ett kraftigt ingrepp i äganderätten, som är central för samhället och skyddas av såväl svensk grundlag som Europakonventionen.

Kvoteringslagen riskerar att stjälpa dem som man tänkt hjälpa. När uppdrag delas ut på grund av kön i stället för kompetens skadas kvinnors trovärdighet. Det gäller inte minst kvinnor som redan före kvoteringslagen fått styrelseuppdrag på egna meriter.

Om kvinnor kommer in i styrelser innan de har relevant erfarenhet, kan det leda till att de fattar felaktiga beslut. Inkvoterade kvinnor har visserligen ofta hög utbildning, men tycks ofta sakna erfarenhet från till exempel företagsledning. Forskare som studerat effekterna av den norska kvoteringslagen har visat att den lägre erfarenheten drabbat företag negativt, vilket medför att styrelsekvinnornas kompetens i allmänhet riskerar att ifrågasättas.

Risken för att företagets värde ska sjunka kan vara en orsak till att företag flytt den bolagsform (ASA-bolag) som omfattas av kvotering efter att kvoteringslagen trädde i kraft 2004. Antalet ASA-företag minskade 2004–2008, även när konjunkturen gick upp. Avregistreringen var dubbelt så hög perioden 2004–2008 jämfört med 2000–2004. Eftersom kraven på ASA-bolagen är högre än för andra bolag, och även en förutsättning för börsnotering, innebär omregistreringen att företagen går miste om trovärdighet och kapitalinflöde.

Denna rapport granskning av Norge visar att kvoteringsförespråkarnas löften om ökad jämställdhet har uteblivit. Kvoteringen påstods leda till att jämställdheten sipprar ned i företagen. Men andelen kvinnliga chefer har utvecklats svagare i Norge än i andra länder, och andelen kvinnliga företagare är fortfarande låg. Norska kvinnliga chefer arbetar 4,5 timmar mindre än sina manliga kolleger varje vecka, samtidigt som karriären som toppchef kräver 10–13 timmars arbetsdag. Det innebär att norska kvinnliga chefer i genomsnitt är frånvarande 5 veckor extra per år, utöver semester.

En viktig lärdom är att män inte blir styrelseledamöter för att de är män. De flesta män kommer aldrig ifråga för en styrelseposition. De män – och kvinnor – som blir styrelseledamöter har rätt utbildning, har varit företagare, gjort chefskarriär och har långa arbetsdagar. För fler kvinnor i styrelserna krävs att fler kvinnor gör samma val som männen.

Politiken har makt att underlätta kvinnors karriärmöjligheter. Men kvotering är fel väg att gå. I stället krävs reformer som ökar företagandet, minskar hemarbetet och möjliggör för fler kvinnor att arbeta lika mycket som männen. Mer flexibel barnomsorg, bra möjligheter att köpa tjänster och ökad lönsamhet i företagande är avgörande.

INNEHÅLL

1. INLEDNING	6
2. KVOTERING – EN DYRKÖPT REFORM	7
ETT INGREPP I ÄGANDERÄTTEN	8
MISSRIKTAD VÄLVILJA	8
KVINNORS TROVÄRDIGHET IFRÅGASÄTTS	9
LÖNSAMHETSMYTEN	10
3. EXEMPLET NORGE	12
JÄMSTÄLLDHETEN HAR INTE SIPPRAT NED	15
4. AVSLUTNING	24
NOTER	26
REFERENSER	28

1. INLEDNING

I den jämställdhetspolitiska debatten har politiker föreslagit lagstadgad kvotering för att öka antalet kvinnor i näringslivets bolagsstyrelser. Redan 2002 föreslog Margareta Winberg (S) en kvoteringslag, som dock aldrig infördes. Inför riksdagsvalet 2010 har både Mona Sahlin (S) och Moderaternas partisekreterare Per Schlingmann lyft fram frågan om kvotering. Näringsminister Maud Olofsson (C) understryker att jämställdhet i näringslivet är ägarnas ansvar. Den uppfattningen delas av jämställdhetsminister Nyamko Sabuni (Fp), även om hon efterhand har ställt sig mer positiv till kvotering.¹

Debatten är aktuell över hela Europa. *Financial Times* ledarsida har föreslagit att brittiska bolag frivilligt ska kvotera in minst 30 procent kvinnor under en tioårsperiod.² Frankrikes regeringsbärande parti UMP har nyligen kommit med ett långtgående kvoteringsförslag, som kan bli den mest strikta kvoteringslagen i världen.³

Kvoteringsförespråkarna framställer kvotering som den förlösande metod som ska få jämställdheten att sippra ned i företagen och samhället. De befarade negativa effekterna på norska företag påstås ha uteblivit. I debatten framförs till och med att företagen skulle tjäna på kvotering, då fler kvinnor i styrelsen påstås leda till ökad vinst. Men stämmer dessa påståenden? Genom att beskriva de olika, teoretiskt tänkbara, effekterna av kvotering och titta på utfallet av den norska lagen kommer denna rapport att visa att de negativa konsekvenserna är omfattande och löftena om ökad jämställdhet inte stämmer.

2. KVOTERING – EN DYRKÖPT REFORM

Kvotering innebär att den individuella konkurrensen om platserna i en viss utbildning, politisk församling, styrelse eller liknande frångås, och att en grupp av individer garanteras en viss andel av dem. Intaget till kvoten bestäms därefter genom konkurrens mellan dem som är behöriga att söka till den kvoten.

Det behöver inte handla om kön eller etnicitet. I antagningen till den svenska högskolan finns till exempel olika kvoter för dem som söker in på gymnasiebetyg respektive utifrån resultat på högskoleprovet. När man i den allmänna debatten talar om kvotering handlar det dock om urvalskvoter baserade på kön eller etnicitet. Den bakomliggande tanken är att olikheterna i utfall – att betydligt färre kvinnor än män sitter i företagens styrelser – har uppkommit till följd av diskriminering, och att kvoteringen ska kompensera detta.

Det omedelbara resultatet av kvoteringen är att antalet personer med den utvalda bakgrunden ökar i gruppen. Men det finns även andra mekanismer som kan påverka både individen som kvoteras in och gruppen där kvoteringen sker.

Möjliga effekter av kvotering av företagsstyrelser	
<i>Positiva</i>	<i>Negativa</i>
<ul style="list-style-type: none">• Individer i en grupp som varit lågt representerad i ett visst forum ökar sina chanser till formellt deltagande i detta forum.• Fler kvinnor i styrelserna påstås generera högre vinster.• Fler kvinnor i styrelserna påstås "sippra ned" i företagen och medföra ökad jämställdhet på flera nivåer.• Fler kvinnliga förebilder i företagsvärlden sägs främja jämställdheten i samhället.	<ul style="list-style-type: none">• Starkt ingrepp i äganderätten.• Mer kvalificerade individer riskerar att kvoteras bort.• Om kvotering leder till sänkta krav på den inkvoterade gruppen kan detta minska gruppmedlemmarnas möjlighet att klara den uppgift de kvoterats till.• Icke inkvoterade individer från samma grupp kan drabbas av negativa associationer om de inkvoterade har lägre eller fel kompetens. Även deras trovärdighet kan därmed ifrågasättas.• Kvinnor som skulle ha blivit chefer rekryteras i stället direkt till styrelserna.• Urvalskriterier är trubbiga och öppnar för godtycke. Andra grupper än den man tänkt sig kan gynnas (gäller inte minst vid etnisk kvotering).

ETT INGREPP I ÄGANDERÄTTEN

Lagstadgad kvotering innebär att politiker, inte företagarna själva, får beslutanderätt över företagen. Det bryter mot den grundläggande principen att företagets ägare på egen hand fattar beslut om vilka som ska leda företaget. Ledningsrätten kommer ur äganderätten, som är central för samhället och skyddas av såväl svensk grundlag som Europakonventionen. Forskning visar att äganderätten är en förutsättning för tillväxt.⁴ Det innebär att för varje beslut som urholkar äganderätten kommer investeringsviljan att minska och företagandet att stagnera. Om principen om företagets självbestämmande överges sätts en sten i rullning som man omöjligt kan säga när den kommer att stanna. Med lagstadgad kvotering på grund av kön finns inget som hindrar att den byggs ut till att gälla fler kvoteringsgrunder, till exempel etnicitet, ålder etc. Kvotering innebär både i teorin och i praktiken att människor diskrimineras, även om förespråkarna hävdar att denna diskriminering sker i ett gott syfte för att motverka annan diskriminering. Ytterligare kvoter skulle öka de orättvisa urvalsgrunderna. Förutom de principiella invändningarna är det lätt att se ökade kostnader i form av administrativt krångel, när företagen måste registrera sina anställdas födelse-land och därtill avgöra vilket etniskt ursprung som skulle behöva kvoteras.

När en kvoteringslag inskränker äganderätten leder det sannolikt till att färre företag vill verka i den bolagsform som omfattas av kvotering. Om alla bolagsformer omfattas skulle företag troligen lämna landet, och tillväxten av nya företag dämpas. En allvarlig följd av minskat inflytande över det egna företaget är att viljan att investera i verksamheten avtar.⁵ I Sverige finns risk för att det personliga ägandet – som redan är lågt – minskar ytterligare.

MISSRIKTAD VÄLVILJA

Även den som avvisar de principiella invändningarna om kvoteringsens ingrepp i äganderätten bör kunna visa att kvotering ger avsedd effekt. Det finns flera exempel på motsatsen. Forskarna Lani Guinier och Louis Gates hävdar att den amerikanska kvoteringen till elitutbildningar har träffat fel. Kvoteringen tillkom för att kompensera det missgynnande som slaveriet medfört för den afroamerikanska befolkningen. Men gruppen svarta rymmer fler än afroamerikaner, och kvoteringen har framför allt gynnat karibiska och afrikanska invandrare, inte de slavättlingar som tidigare missgynnats.⁶

Även etnisk kvotering till amerikanska juristutbildningar har studerats. Kvoteringen sänkte antagningskraven, vilket fick till följd att ett stort antal svarta med låga kvalifikationer antogs. De hade svårt att klara utbildningen, avbröt den oftare samt avslutade med betydligt lägre

betyg än många vita studenter. Resultatet blev att färre svarta toppjurister med goda karriärmöjligheter utexaminerades än om kvotering inte hade tillämpats.⁷

Det finns även svenska exempel. Uppsala universitet införde för några år sedan en etnisk kvot till juristutbildningen. Två svenska studenter som nekades plats på utbildningen, trots att de hade högre betyg än samtliga som antogs via kvoten, inledde en process mot universitetet. Fallet drevs ända till Högsta domstolen, där universitetet förlorade och dömdes att betala skadestånd för otillåten diskriminering. Det är i sammanhanget intressant att medan 14 procent av juriststudenterna i Uppsala år 2005 hade annat etniskt ursprung (vilket är något över andelen utrikes födda på högskoleutbildningar totalt) var andelen med utrikes bakgrund på juristutbildningen i Stockholm samma år, som inte tillämpar kvotering, 24 procent.⁸

Ett annat exempel är Sveriges Lantbruksuniversitet, som har nekat närmare 50 kvinnor plats på veterinärprogrammet till förmån för manliga sökande. Syftet har varit att få en jämnare könsfördelning. SLU har tillämpat en viktad lottning vid fördelning av utbildningsplatser, vilket har gett män 38 gånger så stor chans att få en utbildningsplats jämfört med kvinnliga sökande. Därmed kvoterades kvinnor bort från utbildningsplatser till vilka de hade behörighet, till förmån för män vars betyg var lägre.

KVINNORS TROVÄRDIGHET IFRÅGASÄTTS

En kvoteringslag medför att kvinnors trovärdighet kan ifrågasättas. Har hon fått uppdraget tack vare sin kompetens eller på grund av sitt kön? Forskare har svårigheter att kartlägga problemet eftersom det är svårt att mäta en styrelseledamots faktiska inflytande. Men det faktum att män i norska styrelser kallas styrelseproffs, och kvinnor för "golden skirts" antyder förringande attityder.⁹ I Tyskland har begreppet "Quotenfrau" etablerats och det används nu i negativ mening.¹⁰

Att kvinnor kan ifrågasättas beror i hög utsträckning på om det finns grundade skäl att tvivla på deras kompetens. Visserligen har de norska kvinnorna högre utbildning än männen de ersatte. Men samtidigt saknar de erfarenhet från ledande positioner i operativ verksamhet. Om kvinnor kommer in i styrelser innan de har relevant erfarenhet, finns en risk att de fattar felaktiva beslut. Forskare från Michigan University som studerat effekterna av den norska kvoteringslagen har visat att den lägre erfarenheten påverkar företagets värde negativt, vilket kan medföra att styrelsekvinnornas kompetens i allmänhet riskerar att ifrågasättas.¹¹

LÖNSAMHETSMYTEN

Lagstiftad kvotering leder utan tvekan till att andelen kvinnor i företagsstyrelserna ökar. Men hur är det med påståendet att företagets lönsamhet därmed ökar?

Ett stort antal forskningsstudier har granskat ämnet. Knappt hälften av dem finner inget samband mellan kvinnor i styrelsen och lönsamhet. Ungefär hälften hittar ett positivt samband mellan lönsamhet och kvinnor i styrelsen. Men, och detta är avgörande, det finns inget orsakssamband. Det betyder att vissa företag kan vara både lönsamma och ha kvinnor i toppen, men att lönsamheten inte beror på andelen kvinnor, utan har andra orsaker.¹²

Som exempel kan en studie över de största företagen i Sverige, Norge och Danmark lyftas fram. Studien finner inget samband mellan kön, ålder eller nationalitet och företagets lönsamhet. Men oavsett hur man mäter påverkas inte företagets resultat. Samtidigt är det viktigt att framhålla att det heller inte finns någon negativ effekt av att fler kvinnor sitter i styrelserna. Det som avgör företagets framgång är andra företagsspecifika faktorer – inte styrelseledamöternas kön. Studien varnar också för att uppnå jämställdhet genom att utöka styrelserna och därmed ge plats för fler kvinnor utan att ersätta manliga ledamöter. Om styrelsen blir för stor blir den mindre effektiv.¹³

Ibland framförs åsikten att arbetsplatser som präglas av mångfald i exempelvis ålder eller nationalitet skulle leda till jämnare könsfördelning. Det finns dock inte stöd för detta i studien över Sverige, Norge och Danmark. Hypotesen att kvinnor skulle missgynnas av hög medelålder i styrelser stämmer inte heller, liksom att "äldre" styrelser skulle ha färre kvinnor.¹⁴ Däremot finner man att könsfördelningen påverkas av land, industrieffekter och företagsstorlek. Företagsstorleken handlar inte bara om att större företag skulle ha större styrelser, utan rapporten lyfter fram att större företag kan vara mer känsliga gällande att ta hänsyn till sociala och politiska faktorer.¹⁵

En annan studie av de 2 500 största företagen i Danmark visar att det kan finnas en positiv effekt av kvinnor i ledande positioner. När hänsyn tas till företagsspecifika faktorer försvinner dock den signifikanta effekten. Att framgångsrika företag har kvinnor på ledande positioner betyder inte att det är de ledande personernas kön som ligger till grund för framgången, utan visar bara det självklara att kompetenta kvinnor också skapar framgång.¹⁶

Ytterligare en studie som kan nämnas analyserar företag i finansbranschen åren 1992–2004. Utgångspunkten är att om företag som leds av kvinnor systematiskt undervärderades skulle det leda till att företagen presterade bättre än förväntningarna och skapade överskott.

Studien finner dock ingen skillnad på avkastningen i kvinnoledda företag jämfört med företag som leds av män.¹⁷

En nyligen publicerad amerikansk studie har riktat in sig på hur den norska kvoteringslagen har påverkat norska företag. De finner en tydlig negativ effekt där företagets värde, mätt som aktiekurs, sjönk efter att kvoteringslagen började tillämpas. De företag som tvingats göra störst förändringar i sina styrelser har haft störst negativa konsekvenser. En förklaring som lyfts fram är att de kvinnor som kvoterats in har haft lägre erfarenhet än männen de ersätter, inte minst saknas erfarenhet från verkställande befattningar. Studien ger vid handen att företag påverkas positivt av styrelser där medlemmarna är äldre och har större erfarenhet. I linje med forskningen som citeras ovan finner studien inget samband mellan fler kvinnor i styrelsen och ökad vinst.¹⁸

3. EXEMPLET NORGE

Sedan 2004 är det ett lagstadgat krav att minst 40 procent av styrelseledamöterna i alla norska publika bolag (ASA) måste vara av respektive kön. I praktiken handlar lagen om att kvotera in kvinnor. Icke-publika bolag (AS) är undantagna från kraven. Bolagen hade på sig till december 2005 att nå målet frivilligt. När endast 17,8 procent då hade nått målen trädde lagens tvingande del i kraft. Från 1 januari 2006 hade företagen två år på sig att uppfylla kraven, annars skulle de tvångsupplösas.¹⁹

Den mest uppenbara effekten av kvoteringslagen är att alla aktiebolag nu har kvinnor i styrelsen, och att utvecklingen gått snabbt. Som tabell 1 visar har andelen kvinnor i de största företagens styrelser ökat med 10 procentenheter sedan 2004, jämfört med 3 procentenheter i Sverige samma period.

Tabell 1. Förändring av andelen kvinnliga styrelseledamöter i de största företagen i Norden 2004–2008.

Land	2004			2008		
	Antal kvinnliga styrelseledamöter	Totalt antal ledamöter	Andel kvinnor i styrelser	Antal kvinnliga styrelseledamöter	Totalt antal ledamöter	Andel kvinnor i styrelser
Norge	163	754	21,6 %	229	732	31,3 %*
Sverige	261	1 395	18,7 %	339	1 550	21,9 %
Finland	87	645	13,5 %	114	678	16,8 %
Danmark	107	914	11,7 %	109	893	12,5 %
Totalt	618	3 708	16,7 %	792	3 860	20,5 %

Källa: The Female FTSE Board Report 2009.

*Alla inkluderade bolag är inte bolagsformen ASA och omfattas därför inte av det lagstadgade kravet.

Tabell 2. Andel kvinnor i styrelser, en europeisk jämförelse

Andel kvinnliga styrelseledamöter 2008			
Norge	44,2	Österrike	9,2
Sverige	26,9	Tyskland	7,8
Finland	25,7	Frankrike	7,6
Danmark	18,1	Belgien	7,0
USA 2007	14,8	Spanien	6,6
Kanada 2007	13,0	Schweiz	6,6
Nederländerna	12,3	Grekland	6,0
Storbritannien	11,5	Italien	2,1
Irland	10,1	Portugal	0,8
EU 15	9,7		

Källa: Henrekson och Stenkula, 2009.

AS-bolagen är aktiebolag med lägre krav och de kan inte börsnoteras. De omfattas inte av kvoteringslagen, men även där har antalet kvinnor ökat (tabell 3). Bolagen utan kvoterings-tvång har fler kvinnliga verkställande ledamöter och kvinnliga ordföranden än de bolag som omfattas av kvoteringslagen.²⁰ Vad det beror på har ännu inte belysts i forskning.

Tabell 3.

Könsfördelning i företag med och utan kvoteringsvång i Norge topp 100, 2009.

	AS-företag (utan kvoteringsvång)	ASA-företag (med kvoteringsvång)
Kvinnliga styrelseledamöter	136 (26,9 %)	237 (30,5 %)
Kvinnliga ordföranden	7 (10,8 %)	2 (5,7 %)
Kvinnliga verkställande styrelseledamöter (VD)	93 (17,2 %)	41 (16,6 %)
Företag med kvinnor på Executive Board	47 (72,3 %)	25 (71,4 %)
Företag utan kvinnor på Executive Board	18 (27,7 %)	10 (28,6 %)

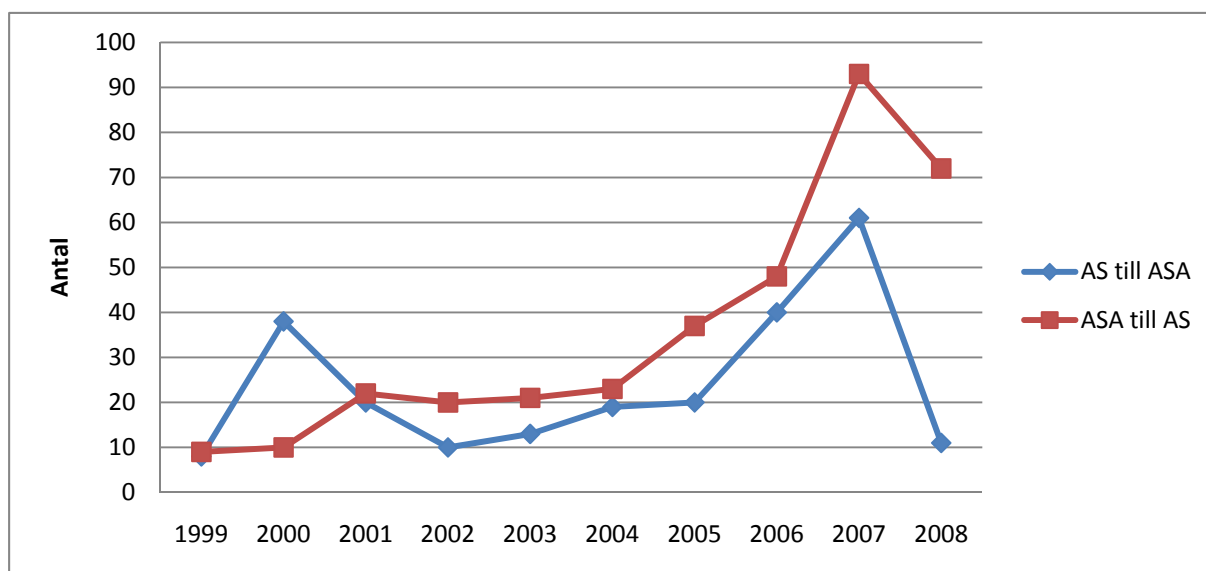
En nyligen publicerad rapport menar att den oro företagen hyste när lagen infördes inte var befogad. Enligt studien hade inga bolag tvångsupplösts eller omlokaliserats utomlands. Men rapportens upphovsmakare gör själva debattinlägg för att lyfta fram kvotering och bortser från uppenbart negativa effekter.²¹

Som en tidigare nämnd studie konstaterar har den norska kvoteringslagen lett till att värdet på de företag som genomför kvotering till styrelsen har sjunkit. Orsaken är att erfarenheterna hos de inkvoterade kvinnorna i allmänhet inte motsvarar erfarenheten hos de män som kvoterats bort.²²

Rädslan för att företagets värde ska sjunka kan vara en bakomliggande orsak till att det har skett en omfattande omregistrering av norska bolag till bolagsformer som inte omfattas av kvoteringslagen.

Norska aktiebolag kan välja mellan två olika bolagsformer, ASA (allment aksjeselskap) och AS (aksjeselskap). ASA är vanligen större bolag som omfattas av kvoteringslagen. Att vara ett ASA-bolag är en förutsättning för att få vara registrerad på den norska börsen, vilket drygt hälften av bolagen är. Som figur 1 visar har det skett en omfattande företagsflykt från bolagsformen, som omfattas av kvotering.

Figur 1. Omregistrering av bolag 1999–2008.



Källa: SSB/Teigen 2009.

Fler företag avregistrerar sig från bolagsformen ASA med kvoteringsvång till bolagsformen utan kvoteringsvång, AS, (röd linje, figur 1) än antalet som går från bolagsformen utan kvoteringsvång (AS) till ASA-bolag (blå linje, figur 1). Skillnaden mellan registrering som ett ASA-bolag och avregistrering är negativ. Även om omregistreringen delvis kan förklaras av en regeländring i finanssektorn i november 2007, som innebar att finansiella företag inte längre behöver vara ASA-bolag, är det inte enda orsaken. Regeländringen påverkar inte siffrorna för omregistrering fram till och med 2006.

Att avregistreringen har en tydlig koppling till kvoteringslagen syns när man jämför perioderna före och efter lagens ikraftträdande 2004. Åren 2004–2008 avregistrerades 180 ASA-bolag (som omfattas av kvotering), jämfört med 70 avregistreringar åren 2000–2004. Avregistreringen har mer än fördubblats, trots att Norge under perioden 2004–2008 upplevde en konjunkturuppgång.²³ Eftersom kraven är hårdare för ASA-företag än för AS-företag, och ASA-bolagsformen är en förutsättning för notering, innebär omregistreringen att man förlorat trovärdighet som hade underlättat för kapitalinflöde och affärer.²⁴

I debatten kring det norska exemplet har argumentet framförts att de inkvoterade norska kvinnorna har högre utbildning än männen de ersatte. Det kan vara ett tecken på att kvinnorna med relevant kompetens i näringslivet var för få, och att man i stället vände sig till akademiker. Utbildningsnivån har inte med automatik någon positiv effekt på företagens resultat. Det relevanta är rätt bransch- och företagsledarkompetens, vilket erfarenheterna från fria rekryteringsmarknader visar. Bland nya kvinnliga brittiska styrelseledamöter hade nästan samtliga bakgrund från näringslivet.²⁵

JÄMSTÄLLDHETEN HAR INTE SIPPRAT NED

Har kvoteringslagen gjort Norge till ett mer jämställt land? Onekligen har antalet kvinnliga styrelseledamöter blivit fler. Men för att kvotering ska kunna leda till ett land utan könsskillnader krävs det att de ursprungliga ojämlikheterna beror på diskriminering, vilket då åtgärdas med hjälp av kvotering. Men detta antagande bör på goda grunder ifrågasättas. Ny forskning visar att könsskillnader på arbetsmarknaden i Sverige inte beror på diskriminering. Orsakerna är i stället utbildningsfaktorer som olika val av yrken och utbildning.²⁶ Eftersom den norska arbetsmarknaden i detta avseende liknar den svenska finns goda skäl att anta att detsamma gäller i Norge.

Om fler norska kvinnor ska kunna bli styrelseledamöter måste vi fråga oss vad som är avgörande för att nå dit, och hur detta ser ut i Norge. En viktig utgångspunkt är insikten att män inte hamnar i styrelser för att de är män. De flesta män kommer aldrig ifråga för ett styrelseuppdrag. Styrelseuppdrag får de personer som på olika sätt har utmärkt sig karriärmässigt. De män som får styrelseuppdrag gör det på grund av ett antal val de har gjort i livet vad gäller utbildning, företagande, chefskap och arbetad tid. En mycket liten andel av männen har de kvalifikationer som krävs för arbete i till exempel ett stort börsföretag.

Detsamma gäller givetvis kvinnor. De flesta kvinnor kommer aldrig att vara aktuella för styrelseuppdrag, helt enkelt för att de saknar den utbildning och/eller karriärmässiga erfarenhet som krävs på denna nivå i arbetslivet.

Eftersom diskriminering inte duger som förklaring till ojämsställda företagsstyrelser, måste vi i stället se på de faktorer som leder till styrelseuppdrag, och därmed undersöka förutsättningarna för att uppnå jämställdhet.

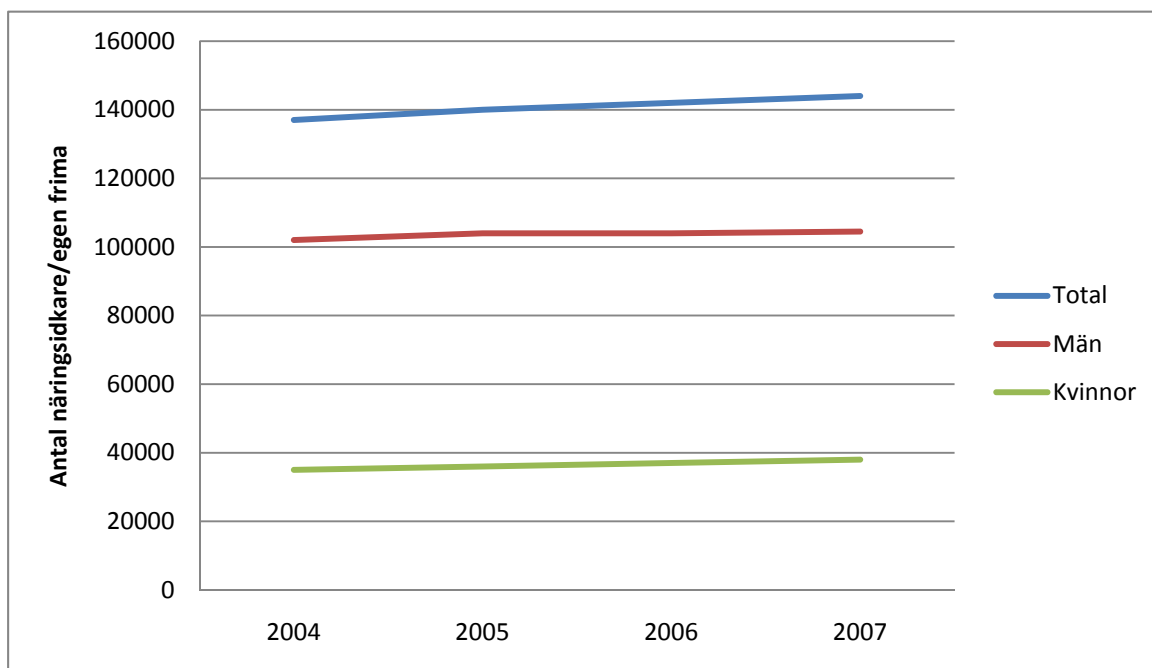
FÖRETAGANDE

En självklar väg in i styrelserummet är att ha varit företagsledare. Men bland norska företagare är antalet kvinnor fortfarande bara en fjärdedel av antalet män, och relationen har i princip varit oförändrad sedan 2004 (figur 1 och 2).

Precis som i Sverige hänger den låga andelen kvinnliga företagare i Norge samman med en könsuppdelad arbetsmarknad. Av de norska kvinnorna arbetar 47 procent inom offentlig sektor, medan bara 19 procent av männen gör det. Möjligheter att driva det som i dag är offentlig verksamhet i privat regi skulle öka andelen kvinnor som är företagare. Förutom en avreglering av apoteksmonopolet 2001 har dock inga större förändringar skett inom offentlig sektor.²⁷

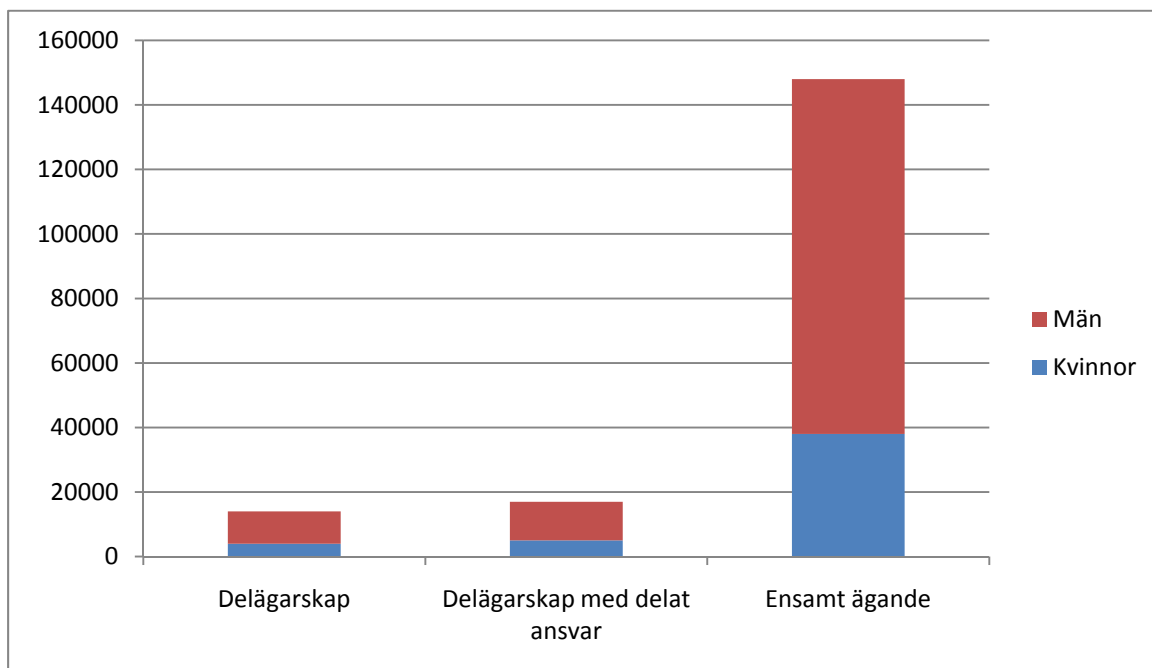
Med ökad konkurrens och fler privatiseringar ökar företagandet i en kvinnligt dominerad sektor. Som forskning visar innebär ökad konkurrens tillsammans med lokal lönebildning även att löneskillnaderna i ekonomin minskar när kvinnors löner ökar.²⁸

Figur 2. Enskilda näringsidkare i Norge, samt företagare efter organisationsform.



Källa: Statistisk Sentralbyrå.

Figur 3. Företag efter företagsform och kön, 2008.



Källa: Statistisk Sentralbyrå.

Utformningen av de sociala skyddsnäten kan också påverka kvinnors vilja och möjligheter att starta egna företag. Systemen är visserligen väl utbyggda i alla de nordiska välfärdsstaterna, men de är vare sig flexibla eller anpassade till en egenföretagares liv.

Ett exempel är att barnomsorgen främst är tillgänglig under dagtid. Få företagare har dock möjlighet att gå hem klockan fem, utan kan ha en verksamhet som fortsätter in på kvällen. På samma sätt är företagares barn inte nödvändigtvis friskare än andras barn. Företagarnas möjlighet att stanna hemma för vård av sjukt barn är däremot mer begränsad till följd av arbetssituationen.²⁹

Norska företag brottas därtill med höga lönekostnader, högt skattetryck, låg arbetad tid per anställd och låg flexibilitet på arbetsmarknaden. Det är faktorer som generellt håller tillbaka företagande i Norge. Utmaningarna tenderar dock att påverka kvinnor mer eftersom de i allmänhet är mindre benägna än män att ta risker.³⁰ Att det är riskfyllt att vara företagare, och att lönsamheten i företagandet är låg, kan därför vara en förklaring till att färre kvinnor än män blir företagare.

ATT VARA CHEF

För att bli chef för ett stort bolag, eller för att komma ifråga för en styrelseplats, ter det sig naturligt att man bör ha egen erfarenhet av att driva företag. Att andelen kvinnliga chefer inte är större än omkring 30 procent innebär således att det finns en mindre grupp kvinnor varifrån man kan rekrytera. Men som tabell 4 visar tillhör varken Sverige eller Norge toppskiktet, trots att de för Norden framgångsrika områdena offentlig sektor och politik räknas med. Både i Norge och Sverige är andelen kvinnliga chefer lägre än det europeiska genomsnittet. Utvecklingen är bättre i Italien, Schweiz och Nederländerna.³¹

Fördelningen av de norska kvinnliga cheferna avslöjar också att andelen är särskilt låg i privat sektor. Bara 8 procent av cheferna inom tillverkningsindustrin är kvinnor jämfört med 62 procent inom vård och omsorg.³²

Flera exempel bekräftar bilden. Inom Statoil Hydro har andelen kvinnliga chefer ökat med endast 1 procent, från 26 procent år 2004 till 27 procent år 2008. I Seadrills ledningsgrupp är bara 1 av 12 personer kvinna, och bland Orklas 12 affärsområdeschefer finns ingen kvinna alls.³³

Tabell 4. Andel kvinnor med chefsposition i Europa

Andel kvinnliga chefer EU och USA (procent)	1997	2001	2007	Förändring 1997–2007	Förekommer kvotering?
Minskat					
Portugal	32,8	30,8	31,5	-3,9 %	
Österrike	28,2	30,3	26,7	-5,3 %	
Ökat					
Storbritannien	33,8	30,8	34,4	1,7 %	
Spanien	31,1	32,3	32,0	2,9 %	Bolagskod. Frivillig kvot, milda konsekvenser
Irland	30,0	27,3	30,9	3 %	
Tyskland	26,6	27	28,9	8,6 %	Indirekt, facklig representation
EU 15 (genomsnitt)	29,6		32,7	10 %	
Frankrike	33,9	35,6	37,9	11,8 %	På förslag
Belgien	30,2	33,3	33,8	11,9 %	Under diskussion
Danmark	23,7	20,8	27,7	16,8 %	Bolagskod
Norge	26,9	26	31,6	17 %	Ja, tvingande lag
Sverige	27,0	30,3	31,6	17 %	Bolagskod
Finland	22,7	27,7	28,6	25 %	Bolagskod
Grekland	22,0	24,7	27,9	26,8 %	
Ökat kraftigt					
Nederländerna	21,1	26	28,0	32 %	Frivillig
Schweiz	20,1		30,4	51 %	
Italien	17,0	17,8	33,5	97 %	
Övrigt					
USA	-		42,7	-	
Kanada	-		36,9	-	
Australien	-		37,1		Bolagskod

Källa: Henrekson och Stenkula, 2009. Data OECD, ILO och Eurostat. Ds 2006:11 samt www.europeanpwn.net

Att bli chef handlar bland annat om att gå rätt utbildningar. Även om dagens antagning till elitutbildningar är jämställda såg det annorlunda ut när dagens chefer utbildade sig. Att andelen kvinnliga studenter nu är 63 procent på Handelshögskolan i Oslo ger hopp om fler kvinnliga chefer i framtiden.³⁴

Att norska kvinnor har svårt att bli chefer fångas även upp i rapporten *Global gender gap 2009*. Visserligen rankas Norge som det tredje bästa landet avseende jämställdhet när ett antal faktorer, till exempel tillgång på sjukvård, analyseras. Men sett till andelen kvinnliga chefer hamnar Norge först på 46:e plats. USA, Polen, Ryssland, Syrien, Namibia och Nya Zeeland är exempel på länder som presterar bättre.³⁵

Om andelen kvinnliga chefer var högre skulle även antalet styrelseledamöter vara det. Vägen till styrelserummet går ofta via eget chefskap, som också är en förutsättning för att bli VD och på sikt styrelseordförande.³⁶

TIDSANVÄNDNING

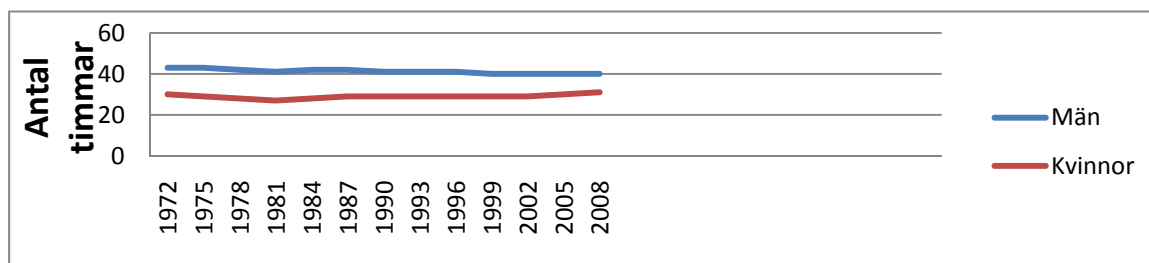
Toppchefers arbetssituation skiljer sig från ett normalt arbete och kräver stor arbetsinsats. Arbetsdagarna har beräknats till mellan 10 och 13 timmar. Eftersom dygnet är begränsat blir de långa arbetsdagarna svåra att kombinera med huvudansvar för hemmet – som kvinnor ofta tar. Då kvinnor fortsätter ta ansvar för hem och barn även högre upp i karriären uppstår en konflikt med det höga närvarokravet för chefspositionerna. I Sverige har 85 procent av de kvinnliga toppcheferna huvudansvar för barnen, jämfört med 18 procent av de manliga cheferna. Att svenska kvinnliga chefer arbetar 20 procent färre timmar än sina manliga motsvarigheter kan därför vara en bidragande orsak till att kvinnor har svårt att nå toppen.³⁷

Samma förhållande gäller i Norge. Norska kvinnors arbetade tid har varit i princip oförändrad sedan 1972, i genomsnitt 30 timmar per vecka (figur 3). Skillnaden mot männen har minskat eftersom mäns arbetsutbud samtidigt har minskat. Men eftersom kvinnors arbetsutbud är oförändrat arbetar män fortfarande 8 timmar mer en vanlig arbetsvecka. Mönstret gäller även kvinnliga chefer. De jobbar visserligen mer än andra kvinnor – 37 timmar i veckan – men fortfarande 4,5 timmar färre än manliga chefer.³⁸

Om vi utgår från att ett helår består av 48 arbetsveckor, så arbetar kvinnliga chefer 216 timmar färre varje år. Det innebär att norska kvinnliga chefer i genomsnitt är frånvarande motsvarande 5 arbetsveckor per år, som manliga chefer ägnar åt arbete. Den individ – man

eller kvinna – som vill avancera måste helt enkelt vara beredd att arbeta mer, på bekostnad av annat.

Figur 4. Arbetade timmar per kön i Norge.



Källa: Statistisk sentralbyrå 2009.

Ofta lever kvinnors lägre arbetstid kvar långt efter spädbarnsåren. Situationen ställs på sin spets när karriärkvinnor väljer partners med likvärdig utbildning och karriärambitioner. Även högre upp i karriären tenderar könsmönstret att bestå. Hemhjälp är en lösning som ungefär 80 procent av kvinnor i chefspositioner använder.³⁹

En mer flexibel barnomsorg är också önskvärd. Utbyggd barnomsorg har ökat arbetsutbudet bland kvinnor i allmänhet. Men kvinnor i karriären har långa arbetsdagar som är svåra att kombinera med barnomsorgens öppettider. När det varit dyrt att anlita hjälp hemma har kvinnor med ambitioner drabbats särskilt hårt. Att utnyttja föräldraförsäkringen fullt ut kan därtill vara svårt för personer på nyckelpositioner. Kvinnor som vill prioritera arbete framför att ta ut hela föräldradigheten riskerar att diskrimineras och förbigås om arbetsgivaren utgår från att hon – som många kvinnor – kommer att ta ut hela ledigheten.⁴⁰

LÖNESKILLNADER

Löneskillnader mellan män och kvinnor kan till stor del förklaras av den könssegregerade arbetsmarknaden. Grovt innebär det att kvinnor i högre utsträckning arbetar i lågt betalda yrken inom offentlig sektor och män i privat sektor. Därtill är män oftare chefer än kvinnor.⁴¹

Löneskillnaderna redovisas på två sätt. Ett mått mäter hela den faktiska löneskillnaden men tar inte hänsyn till de faktorer som påverkar skillnaderna. Det andra måttet räknar bort effekten av exempelvis bransch och utbildning, och lämnar en viss del av löneskillnaden

oförklarad. Den oförklarade skillnaden tolkas ofta som måttet på diskriminering och uppgår vanligen till bara någon procent. Tabell 5 visar faktiska löneskillnader i Europa. Norge är långt från ett föregångsland. Länder från det forna Östeuropa, Italien, Portugal och Belgien har alla mindre löneskillnader.

Tabell 5. Faktiska löneskillnader mellan kön (i procent), ett urval länder

Land	2006	2007
Italien	4,4	5,1
Malta	5,2	5,2
Polen	7,5	7,5
Portugal	8,4	8,3
Slovenien	8	8,3
Belgien	9,5	9,1
Bulgarien	12,4	12,4
Luxemburg	10,7	12,5
Rumänien	7,8	12,7
Lettland	15,1	15,4
Norge	16	15,7
Sverige	16,5	17,9
EU-27	17,7	17,6
EU-15	18,7	18,3

Källa: Eurostat. Skillnad i genomsnittlig timlön mellan manliga anställda och kvinnliga anställda som procent av genomsnittlig timlön för manliga anställda. Data avser anställda i företag med 10 eller fler anställda.

ANDEL KVINNLIKA AKTIEÄGARE

Ett annat sätt att öka kvinnors inflytande är att öka deras aktieinnehav. I Norge tenderar män oftare att vara aktieägare och äga större summor. Därtill är män ofta mer riskbenägna, vilket leder till högre avkastning på sikt. Därmed blir mäns kapitalbildning starkare än kvinnors.⁴²

Situationen är jämförbar med Sverige, se tabell 6. Här äger var femte man aktier, jämfört med var sjunde kvinna. Medelvärden av männens aktieinnehav är nästan dubbelt så högt som kvinnornas, vilket innebär att män är kraftigt dominerande bland de största innehaven. Även mäns medianinnehav är högre. Kvinnor investerar i de största börsbolagen, medan män oftare satsar på mindre bolag.

Tabell 6. Aktieägandets omfattning i Sverige.

	Andel aktieägare i befolkningen			Portföljvärde TKr					
	jun-09	dec-08	dec-07	jun-09		dec-08		dec-07	
				Medel	Median	Medel	Median	Medel	Median
Totalt	17,7	17,6	18,6	230	13	186	11	293	20
Kvinnor	14,8	14,8	15,6	151	11	125	9	201	18
Män	20,5	20,4	21,6	287	15	231	12	360	22

Källa: SCB.

4. AVSLUTNING

Denna rapport har granskat kvoteringsdebatten och utvärderat den norska kvoteringslagen. Erfarenheterna från Norge visar att kvotering är en kosmetisk reform med besk eftersmak. Handlingstörstande politiker kan lockas av kvotering, och intentionerna är säkert goda. Men kvoteringen är fel av många skäl, men särskilt för att äganderätten förbigås och kvinnors trovärdighet skadas när kön går före kompetens.

Kvoteringsens effekter på det norska näringslivet påstås vara små. Men det är ett faktum att en kraftig ökning i avregistreringar från den bolagsform som omfattas av kvoteringslagen skedde i samband med att kvoteringslagen trädde i kraft. Därmed förlorade ett antal företag den status som är förknippad med att vara ett sådant bolag, vilket kan försämra för affärer och kapitalinflöde. Ny forskning visar också att norska företags värde sjönk när kvoteringslagen tillämpades, eftersom personer som kvoterades in hade lägre erfarenhet än de som kvoterades ut.

När de kvoterade styrelserna skulle fyllas med kvinnor visade det sig att de norska kvinnorna inte räckte till. Företag fick vända sig till kvinnliga styrelseproffs i andra nordiska länder, och några kvinnor fick ta upp till 35 uppdrag var. Medelåldern bland de inkvoterade norska kvinnorna var låg, och många saknade erfarenhet från operativ verksamhet i företagen. Bristen på kvinnor med styrelsekompetens var stor, ett fenomen som lever kvar även efter kvoteringslagen.

Kvoteringsförespråkarnas idé om att kvotering i toppen leder till att jämställdheten sipprar ned i organisationen har inte besannats. Styrelsernas rekryteringsgrund, som antalet kvinnliga företagare och antalet kvinnliga chefer, har utvecklats svagt i Norge. Av norska företagare utgör kvinnorna oförändrat en fjärdedel. På tio år har andelen kvinnliga chefer ökat med några få procentenheter, och tillsammans med Sverige presterar Norge något bättre än det europeiska genomsnittet. Länder som Italien, Nederländerna och Schweiz har lyckats mycket bättre helt utan kvotering, där andelen kvinnliga chefer dubblats i vissa fall. Att norska kvinnliga chefer varje år är frånvarande över fem arbetsveckor mer än sina manliga motsvarigheter påverkar deras karriärmöjligheter. Att inte beakta hur kvinnors företagande och chefskap utvecklas innebär att den norska utvecklingen övervärderas.

Kvotering kan även missgynna de kvinnor man ville gynna. Sedan kvoteringen infördes inom utbildningsväsendet har det visat sig att kvinnor kvoterats bort från exempelvis veterinär-

utbildningen. Kvoteringen till juristutbildningen på Uppsala universitet missgynnade personer med rätt kompetens, och underkändes av domstol.

Därtill innebär kvotering att kvinnors kompetens och individuella färdigheter reduceras till en allmän, oidentifierad "kvinnlighet", vilket kan minska deras trovärdighet och inflytande i styrelserna. Det förekommer också ogrundade påståenden om att denna "kvinnlighet" skulle leda till ökad vinst och lönsamhet, trots att det saknas stöd för detta i forskningen. Ett företags lönsamhet och framgång bestäms av företagsspecifika egenskaper, inte av hur många kvinnor som sitter i styrelsen.

Att kvinnor och män ska ha lika möjligheter att ta sig fram i arbetslivet är en grundläggande utgångspunkt. Men att förvalta dessa möjligheter är upp till individen. Den som vill göra karriär måste göra de val som krävs för att nå målet. Politiken bör inte ställa upp hinder för kvinnor som strävar i den riktningen. Kvotering är dock skadligt för både kvinnor och företag, och bryter mot principen om ett fritt näringsliv.

Det är viktigt att svenska politiker inte av bekvämlighet inför kvotering när det är andra reformer som förbättrar kvinnors karriärmöjligheter. Det handlar i första hand om att öka kvinnors arbetade tid och entreprenörskap samt att minska hemarbetet.

Exempel på sådana reformer kan vara ökad lönsamhet i företagande, utbyggt avdrag för hushållsnära tjänster och en mer flexibel användning av barnomsorgspengen. Att öka kvinnors inkomster genom sänkt skatt på arbete och företagande banar väg för fler kvinnliga aktieägare. Ökad konkurrens inom offentlig sektor gör det möjligt för många kvinnor att starta företag inom det egna yrkesområdet.

NOTER

1. Avsan & Engström 2009; Wagner 2010; Sabuni 2008.
2. *Financial Times* 2009.
3. Sealy, Winnicombe & Doldor 2009; *E24se* 2009.
4. Se Waldenström 2005 för en forskningsgenomgång.
5. Waldenström 2005.
6. Rimer & Arenson 2004.
7. Sandler 2004.
8. Hernadi 2006; Högsta domstolen 2006.
9. *The Economist* 2008.
10. Wikipedia 2010; Schröder 2009.
11. Ahern & Dittmar 2009.
12. Se exempelvis Adams & Ferreira 2009 och Anderson m fl 2009.
13. Randøy, Oxelheim & Thomsen 2006.
14. Ibid.
15. Ibid.
16. Smith, Smith & Verner 2005.
17. Wolfers 2006
18. Ahern & Dittmar 2009.
19. Sealy, Winnicombe & Doldor 2009.
20. Ibid.
21. Ibid.
22. Ahern & Dittmar 2009.
23. Sealy, Winnicombe & Doldor 2009.
24. Waldenström 2005.
25. Sealy, Winnicombe & Doldor 2009.
26. Carlsson 2009.
27. Statistisk centralbyrå 2006.
28. Calmfors & Richardson 2004.
29. Henrekson & Stenkula 2009.
30. NHO 2008; Borghans m fl 2009.
31. Teigen 2009; Henrekson & Stenkula 2009.
32. Statistisk centralbyrå 2005.
33. Årsredovisningar för respektive företag (Statoil 2005, Seadrill 2009, Orkla 2009).
34. Boschini 2004; Henrekson & Stenkula 2009; BI Handelshøyskolen 2010.

35. World Economic Forum 2009.
36. Göransson 2004.
37. Göransson 2004; Sanandaji 2009; SCB 2003; Henrekson & Stenkula 2009.
38. Statistisk centralbyrå 2006.
39. SCB 2006; Boschini 2004, som hänvisar till bland annat Wajcman 1998.
40. Henrekson & Stenkula 2009.
41. Se till exempel Wahlberg 2008.
42. Webfinansiering 2009.

REFERENSER

- Adams, Renee B & Ferreira, Daniel (2009), "Women in the boardroom and their impact on governance and performance". (Working paper series, 22 oktober). Available at SSRN: <<http://ssrn.com/abstract=1107721>>.
- Ahern, Kenneth R & Dittmar, Amy K (2009), "The changing of the boards : the value effect of a massive exogenous shock". Ann Arbor, MI: University of Michigan, Available at SSRN: <<http://ssrn.com/abstract=1364470>>.
- Almgren, Jan (2009), "Sabuni öppnar för kvotering". *E24*, 7 maj, <www.e24.se/kvinna/artikel_1295073.e24>.
- Anderson, Ronald C m fl (2009), "The economics of director heterogeneity". Philadelphia, PA: Temple University (Working paper), <<http://astro.temple.edu/~dreeb/The%20Economics%20of%20Director%20Heterogeneity.pdf>>.
- Avsan, Anti & Engström, Hillevi (2009), "Dags för näringslivet att sätta kvinnor i toppen?" *SvT.se* (Debattartiklar), 9 juni, <http://svt.se/2.35188/1.1588122/dags_for_naringslivet_att_satta_kvinnor_i_toppen?lid=puff_1588156&lpos=rubrik>.
- Becèr, Nathalie (2008), "Norska bolag söker svenskor". *DN.se*, 30 april, <www.dn.se/ekonomi/norska-bolag-soker-svenskor-1.515392>.
- Bergeå, Nils (2006), "Avreglering i Norge gav 165 nya apotek". *LäkemedelsVärlden*, 11 september, <www.lakemedelsvarlden.se/zino.aspx?articleID=4664>.
- Berner, Åsa (2003), "Männens styrelsemonopol". *Finansvärlden*, <www.finansforbundet.se/Resource.phx/plaza/content/finansvarlden/gammaltarkiv/kvotering.htx>.
- BI Handelshøjskolen (2010), "Om BI". Oslo, <www.bi.no/Om-BI-20/>.
- Borghans, Lex m fl (2009), "Gender differences in risk aversion and ambiguity aversion". Bonn: Institute for the Study of Labor (Discussion paper 3985), <<http://ftp.iza.org/dp3985.pdf>>.
- Boschini, Anne D (2004), *Balans på toppen : incitament för en jämnare representation av kvinnor och män i näringslivets ledning*. Stockholm: SNS förlag.
- Calmfors, Lars & Richardson, Katarina (2004), "Marknadskrafterna och lönebildningen i landsting och regioner". Uppsala: Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering, IFAU (Rapport 2004:9), <www.ifau.se/upload/pdf/se/2004/r04-09.pdf>.
- Carlsson, Magnus (2009), "Kan könsdiskriminering förklara yrkessegregeringen på den svenska arbetsmarknaden?" *Ekonomisk Debatt*, nr 8.
- The Economist* (2008), "Women in the boardroom : in Norway, it's the law". Återgiven i *StarTribune.com*, 7 januari, <www.startribune.com/business/13509646.html>.
- E24se* (2009), "Frankrike kan få kvoterade styrelser". *Svenska Dagbladet & Aftonbladet*, 2 december, <www.e24.se/makro/varlden/frankrike-kan-fa-kvoterade-styrelser_1721777.e24>.
- Financial Times* (2009), "Diversity on boards". *FT.com*, 19 november, <www.ft.com/cms/s/0/fa30139c-d560-11de-81ee-00144feabdc0.html?nclick_check=1>.
- Göransson, Anita (2004), *Kvinnor, män och karriärer : visioner och verklighet i näringslivet*. Stockholm: SNS förlag.

- Hallerby, Christer (2009), "Börsbolagens herrklubb provocerar". Stockholm: Regeringskansliet, 1 juni, <www.sweden.gov.se/sb/d/10882/a/127331>.
- Henrekson, Magnus & Stenkula, Mikael (2009), "Why are there so few female top executives in egalitarian welfare states?" Stockholm: Institutet för näringslivsforskning (IFN Working paper 786), <<http://ideas.repec.org/p/hhs/iuiwop/0786.html>>.
- Hernadi, Alexandra (2006), "Universitet fällt för diskriminering". *SvD.se*, 21 december, <www.svd.se/nyheter/inrikes/universitet-fallt-for-diskriminering_380766.svd>.
- Högsta domstolen (2006), "Högsta domstolens dom meddelad i Stockholm den 21 december 2006". Stockholm: Centrum för rättvisa, <www.centrumforrattvisa.se/files/HDdom_Midander.pdf>.
- Linnanmaa, Leena (2009), "Think tank companies : new Finnish corporate governance code : both genders represented on the board". Paris: European Professional Women's Network, <www.europeanpwn.net/index.php?article_id=713>.
- Lublin, Joann S (2009), "Behind the rush to recruit women yo Norway's boards". *WSJ.com/Career Journal Europe.com*, 25 augusti, <www.careerjournaleurope.com/lublin.html>.
- NHO (2008), "Konkurranssevnebarometeret 2008". Oslo: Näringslivets Hovedorganisasjon, <www.nho.no/oekonomisk-politikk-og-analyser/konkurranssevnebarometeret-2008-article20203-86.html#konkurranssevnebarometeret-2008>.
- Orkla ASA (2009), "Orkla i 2008". Oslo, <www.orkla.no/aarsrapport/2008>.
- Randøy, Trond, Oxelheim, Lars & Thomsen, Steen (2006), "A Nordic perspective on corporate board diversity". Oslo: Nordic Innovation Center, <www.nordicinnovation.net/_img/a_nordic_perspective_on_board_diversity_final_web.pdf>.
- Rimer, Sara & Arenson, Karen W (2004), "Top colleges take more blacks, but which ones?" *New York Times*, 24 juni, <www.nytimes.com/2004/06/24/us/top-colleges-take-more-blacks-but-which-ones.html?pagewanted=1>.
- Sabuni, Nyamko (2008), "Kvotering är helt fel väg". *Expressen*, 27 oktober, <www.sweden.gov.se/sb/d/7617/a/114291>.
- Sanandaji, Nima (2009), *Jämställdhet inom räckhåll : om kvinnors karriärmöjligheter, företagande och framsteg*. Stockholm: Vulcan.
- Sandler, Richard (2004), "A systematic analysis of affirmative action in American law". *Stanford Law Review*, vol 57, sid 367.
- SCB (2003), *Tid för vardagsliv : kvinnor och mäns tidsanvändning 1990/01 och 2000/01*. Stockholm: Statistiska centralbyrån (Tidsanvändningsundersökningen), <www.scb.se/Pages/PublishingCalendarViewInfo___259923.aspx?PublObjId=1831>.
- SCB (2008), *På tal om kvinnor och män : lathund om jämställdhet*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- SCB (2009), "Hushållens aktier stiger i värde : aktieägarstatistik juni 2009". Stockholm: Statistiska centralbyrån (Pressmeddelande 26 augusti), <www.scb.se/Pages/PressArchive___259759.aspx?PressReleaseID=277937>.
- Schröder, Miriam (2009), "Die Quotenfrau". *Berlin Maximal*, nr 5, <www.berlin-maximal.de/magazine/unternehmerinnen/art103,902>.
- Seadrill Ltd (2009), "Annual reporting 2008". Oslo, <www.seadrill.com/modules/module_123/proxy.asp?C=42&I=2093&D=2&mid=19&Sid=34>.

Sealy, Ruth, Winnicombe, Susan & Doldor, Elena (2009), "The female FTSE board report 2009". Bedford, UK: Cranfield University, School of Management, <www.cranfieldknowledgeinterchange.com/kihtml/topic/The%20Economic%20Downturn/0028/Report.pdf>.

Smith, Nina, Smith, Valdemar & Verner, Mette (2005), "Do women in top management affect Firm performance? : a panel study of 2 500 Danish firms". Bonn: The Institute for the Study of Labor (IZA Discussion paper 1708), <[ftp://ftp.iza.org/dps/dp1708.pdf](http://ftp.iza.org/dps/dp1708.pdf)>.

SOU (2007), *Kön, makt och statistik : betänkande av Utredningen om kvinnor och män på maktpositioner i det svenska samhället*. Stockholm: Fritze (SOU 2007:108).

Statistisk sentralbyrå (2005), "Only one in ten executive managers are women". Oslo (Presentation av rapporten), <www.ssb.no/english/magazine/art-2005-01-28-01-en.html>.

Statistisk sentralbyrå (2006), "Work : still male and female professions". Oslo, <www.ssb.no/english/subjects/00/02/10/ola_kari_en/arbeid_en>.

Statistisk sentralbyrå (2009), "Dette er Norge". Oslo: Statistisk sentralbyrå, <www.ssb.no/norge/>.

Statoil (2005), "Annual report 2005". Stavanger, <www.statoil.com/en/investorcentre/annualreport/pages/annualreport2005.aspx>.

Teigen, Mari (2009), "Kjønnskvotering i næringslivets styrer". Oslo: Nordisk Institutt for Kunnskap om Kjønn, NIKK.

Wagner, Camilla (2010), "Schlingmann: 2014 blir det kvotering". *VA.se*, 21 januari, <www.va.se/nyheter/2010/01/20/vi-vill-ha-en-forandring-i-aktiebolagslagen>.

Wahlberg, Roger (2008), "The gender wage gap across the wage distribution in the private and public sector". Göteborg: Universitetet (Working paper 137).

Wajcman, Judy (1998), *Managing like a man : women and men in corporate management*. Cambridge: Polity Press.

Waldenström, Daniel (2005), "Privat ägande och ekonomisk tillväxt". Stockholm: Ratio (Working paper 74).

Webfinansier (2009), "Menn og kvinner i aksjemarkedet". Jönköping, <www.webfinansier.com/nyheter/170726/menn-og-kvinner-i-aksjemarkedet>.

Wikipedia (2010), "Frauenquote", <<http://de.wikipedia.org/wiki/Frauenquote>>.

Wolfers, Justin (2006), "Diagnosing discrimination : stock returns and CEO gender". London: Centre for Economic Policy Research (CEPR Discussion paper 5507).

World Economic Forum (2009), *Global gender gap report 2009*. Genève, <www.weforum.org/en/Communities/Women%20Leaders%20and%20Gender%20Parity/GenderGapNetwork/index.htm>.