

Svårt för små och medelstora bolag att agera jämställt vid val av styrelse och vd

STYRELSEKARTLÄGGNINGEN | MARS 2025

03

FÖRORD

När kunskap inte räcker behövs en vänlig knuff i rätt riktning

05

STYRELSEKARTLÄGGNINGEN 2025

En dryg femtedel av styrelseledamöterna är kvinnor

08

Andelen jämställda styrelser kvar på 16 procent

10

Kunskapen om värdet av aktivt styrelsearbete har svårt att nå fram

13

Kvinnor på 15 procent av vd-posterna

15

Större andel företag har kvinnor i styrelsen i kvinnodominerade branscher

18

Kvinnor i majoritet på nytilkomna ordförandeplatser

20

INTERVJU

Psykologiprofessor Per Kristensson: Bryt barriärer och hitta det som främjar ägares vilja att jobba med styrelser

22

FAKTA

Undersökningen

När kunskap inte räcker behövs en vänlig knuff i rätt riktning

Förra året tillkom få företag i Sverige samtidigt som många gick i konkurs. Oron i världen påverkar och många har kämpat med lönsamheten.

ÅRETS STYRELSEKARTLÄGGNING har rekordlåg ökning av antalet företag och styrelseledamöter sedan förra året och vi ser inga större förändringar i jämställdheten i små och medelstora företag.

Många ägare väljer att inte använda sina styrelser för att jobba strategiskt med företagets tillväxt. Utvecklingen går mycket sakta trots att både forskning och erfarenheter visar att företag med jämställda, aktiva styrelser har bättre tillväxt.

I SVERIGES BÖRSBOLAG ser det annorlunda ut. I de 330 företag som ingick i årets rapport från Pwc* är 37 procent av antalet ledamöter kvinnor – nära definitionen av jämställd representation som är 40/60. Av de 120 bolag i Large Cap-segmentet är 42 procent kvinnor. Dessutom är det bara fyra procent av börsbolagen som består enbart av män**.

I de företag vi mäter i Styrelsekartläggningen är resultatet ett annat. Vi tar ut statistik för alla aktiebolag i Sverige som omsätter minst fem miljoner och/eller har minst fem anställda. Totalt fanns 122 626 sådana företag vid mätillfället. Av dem har 64 948 två ordinarie ledamöter eller fler. Det är de företag vi analyserar och där är bara 21 procent av ledamöterna kvinnor. Samma nivå som förra året och endast fyra procentenheter fler än vid första mätningen 2013.

Börsbolagen har professionella styrelser och valberedningar som jobbar aktivt med styrelsens sammansättning utifrån aktieägarnas förväntningar på avkastning. Det är också viktigt att ha i åtanke att svensk kod för bolagsstyrning tar upp att en jämn styrelsesammansättning ska eftersträvas. EU:s direktiv om en jämnare könsfördelning

i större börsnoterade bolag med krav på implementering senast 30 juni 2026 påverkar också. Det här direktivet gäller inte små och medelstora företag.

NYTT I ÅRETS Styrelsekartläggning är att vi tagit hjälp av professor Per Kristensson på Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet och expert på beteendeförändringar för att borra i hur vi går från kunskap till nya beteenden.

Vi vet att företag med jämställda styrelser har högre lönsamhet och omsättning***. Vi vet också att kvinnor både privat och professionellt tar köpbeslut i lika, eller större, omfattning än män. Ändå missar många små och medelstora företag den uppenbara möjligheten att inkludera kvinnors kompetens och kunskap i ett aktivt styrelsearbete. Endast 42 procent av de undersökta bolagen har minst en ledamot som är kvinna.



I MINA SAMTAL med Per Kristensson har jag lärt mig att forskarna i dag är överens om att handling i större utsträckning förflyttar attityder än att kunskap gör det. Jag uppmanar alla företagare som funderar på att aktivera sitt styrelsearbete att våga testa. En rekryterad styrelseledamot är till skillnad från en ordinarie anställd i bolaget bara ett stämmobeslut bort från att bytas ut.

Jag vill också skicka med att det är lättare att ersätta en person man rekryterat utifrån företagets behov än en vän ur det egna nätverket. Min erfarenhet är att nytta och nöjdhet är stor om rekrytering görs utifrån just behov.

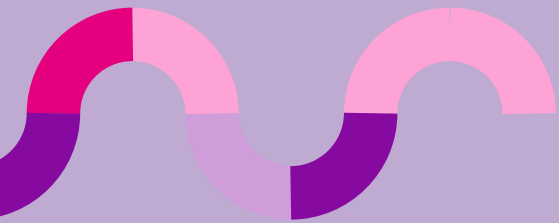
ANNA LUNDMARK LUNDBERGH

Vd Almi Värmland

* Pwc: Svenska styrelser ersättningar och arbetssätt, januari 2025

** Andra AP-fonden Kvinnoindex, 2024

***Malin Malmström, professor LTU, Könsdiversifiering i bolagsstyrelser och företagsprestation, 2021



Almis uppdrag är att stärka en hållbar tillväxt i små och medelstora bolag i Sverige.

Varje år arbetar Almi tillsammans med tusentals företag. Vi vet av erfarenhet att de bolag som väljer att ha en styrelse med externa ledamöter vågar mer och riskminimerar bättre än andra företag.

Styrelsekartläggningens syfte är att belysa hur jämställdheten, en aspekt av hållbarhet, utvecklas i små och medelstora företagsstyrelser och på vd-poster.

Vi har valt att göra ett urval baserat på företag med minst fem miljoner i omsättning och/eller minst fem anställda.

Kartläggningen visar också hur stor andel av företagen som rent hypotetiskt kan arbeta aktivt med styrelsearbete.

Det är anledningen till att vi väljer att analysera de företag som har minst två ledamöter. I företag med endast en ordinarie ledamot är det ofta synonymt med ägaren.

**UNDERSÖKTA
BOLAG**

5

OMSÄTTNING:
MINST FEM
MILJONER

2

**ORDINARIE
LEDAMÖTER:**
MINST TVÅ

5

**ANTAL
ANSTÄLLDA:**
MINST FEM

En dryg femtedel av styrelseledamöterna är kvinnor

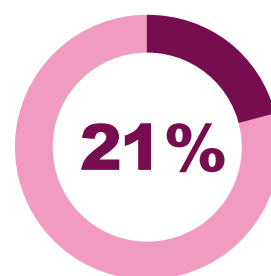
FÖR TREDJE ÅRET I RAD visar statistiken att 21 procent av det totala antalet ledamöter i de undersökta företagen är kvinnor. Ökningen av det totala antalet ledamöter har varit låg. Sedan 2024 har endast 953 ledamöter tillkommit, att jämföra med de 6 534 ledamöter som tillkom mellan 2023 och 2024.

Tittar vi på tillväxten när det gäller antalet kvinnor står de för 649 av de 953 tillkomna platserna eller 68 procent.

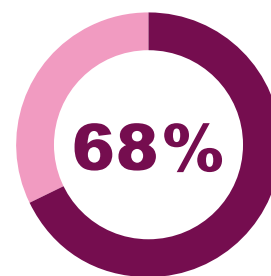
ÄVEN OM ANDELEN I PROCENT av totalen ligger stilla går det att slå fast att det finns ett större fokus på att välja kvinnor till styrelserna när nya platser kommer till. En utveckling som gått att se tidigare år även om andelen kvinnor på nytillkomna platser har varierat mellan åren.

I 2023 ÅRS MÄTNING gjorde vi en prognos utifrån ökningstakten av kvinnor som styrelseledamöter fram till 2023. Vi kunde konstatera att det då skulle vara jämställt i styrelserna efter 2050 utifrån antagandet att andelen styrelseledamöter under ett intervall på tio år skulle växa med 25 procent varje år och andelen kvinnor med 56 procent mellan åren.

” ... det finns ett större fokus på att välja kvinnor till styrelserna när nya platser kommer till.”



● KVINNOR SOM LEDAMÖTER

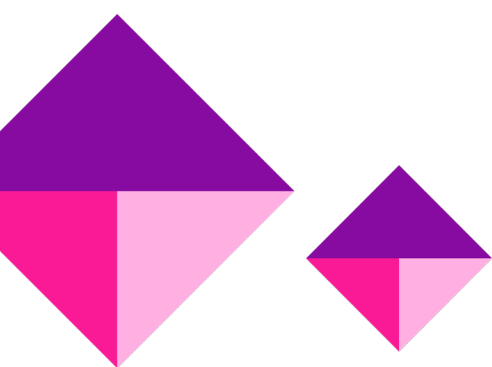


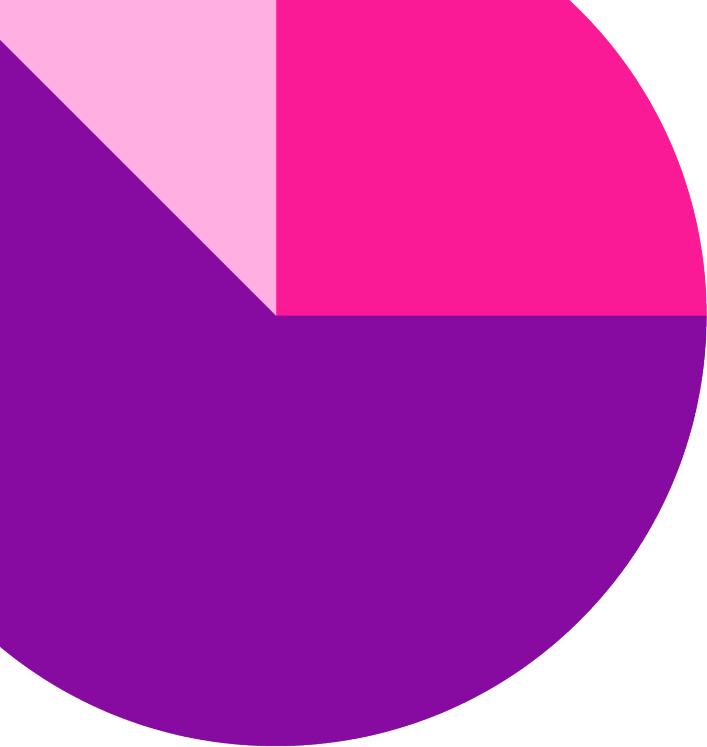
● KVINNOR SOM LEDAMÖTER PÅ NYTILLKOMNA PLATSER

Samtliga tabeller i rapporten är baserade på företag med minst fem miljoner i omsättning och/eller minst fem anställda med minst två ordinarie ledamöter i styrelsen. Det är totalt 64 948 aktiebolag. De företag som har enbart en ordinarie ledamot antas inte kunna bedriva något aktivt styrelsearbete. För att uppfylla kriterierna för en jämställd grupp ska fördelning vara 40/60.

ANDELEN KVINNOR SOM STYRELSELEDAMÖTER
2025, 2024 & 2013

| LÄN | ANTAL LEDAMÖTER 2025 | ANTAL KVINNOR 2025 | ANDEL KVINNOR 2025 | ANTAL LEDAMÖTER 2024 | ANTAL KVINNOR 2024 | ANDEL KVINNOR 2024 | ANTAL LEDAMÖTER 2013 | ANTAL KVINNOR 2013 | ANDEL KVINNOR 2013 |
|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| BLEKINGE | 1 933 | 365 | 19% | 1 928 | 361 | 19% | 1 598 | 247 | 15% |
| DALARNA | 4 390 | 879 | 20% | 4 342 | 846 | 19% | 3 899 | 595 | 15% |
| GOTLAND | 1 026 | 224 | 22% | 1 063 | 246 | 23% | 929 | 191 | 21% |
| GÄVLEBORG | 3 846 | 773 | 20% | 3 960 | 799 | 20% | 3 191 | 555 | 17% |
| HALLAND | 5 675 | 1 054 | 19% | 5 588 | 1 028 | 18% | 4 283 | 648 | 15% |
| JÄMTLAND | 2 293 | 501 | 22% | 2 348 | 516 | 22% | 2 107 | 370 | 18% |
| JÖNKÖPING | 7 714 | 1 275 | 17% | 7 674 | 1 252 | 16% | 6 344 | 812 | 13% |
| KALMAR | 3 619 | 717 | 20% | 3 689 | 714 | 19% | 3 300 | 485 | 15% |
| KRONOBERG | 3 659 | 672 | 18% | 3 624 | 662 | 18% | 2 894 | 414 | 14% |
| NORRBOTTEN | 4 422 | 934 | 21% | 4 288 | 872 | 20% | 3 467 | 570 | 16% |
| RIKET | 185 994 | 39 281 | 21% | 185 041 | 38 632 | 21% | 142 513 | 23 670 | 17% |
| SKÅNE | 21 679 | 4 531 | 21% | 21 550 | 4 586 | 21% | 16 212 | 2 630 | 16% |
| STOCKHOLM | 57 611 | 13 688 | 24% | 57 382 | 13 427 | 23% | 41 857 | 7 836 | 19% |
| SÖDERMANLAND | 3 808 | 807 | 21% | 3 798 | 792 | 21% | 2 997 | 567 | 19% |
| UPPSALA | 4 698 | 1 081 | 23% | 4 748 | 1 077 | 23% | 3 597 | 629 | 17% |
| VÄRMLAND | 4 056 | 752 | 19% | 4 000 | 742 | 19% | 3 164 | 474 | 15% |
| VÄSTERBOTTEN | 4 340 | 811 | 19% | 4 359 | 824 | 19% | 3 506 | 540 | 15% |
| VÄSTERNORRLAND | 3 482 | 699 | 20% | 3 459 | 664 | 19% | 2 915 | 440 | 15% |
| VÄSTMANLAND | 4 047 | 788 | 19% | 3 927 | 780 | 20% | 3 051 | 492 | 16% |
| VÄSTRA GÖTALAND | 32 467 | 6 688 | 21% | 31 982 | 6 367 | 20% | 24 413 | 3 835 | 16% |
| ÖREBRO | 4 544 | 870 | 19% | 4 622 | 867 | 19% | 3 573 | 583 | 16% |
| ÖSTERGÖTLAND | 6 685 | 1 172 | 18% | 6 710 | 1 210 | 18% | 5 216 | 757 | 15% |





NEDBRUTET PÅ LÄNSNIVÅ ligger Stockholm i topp med 24 procent tätt följd av Uppsala på 23 procent. Stockholm har ökat medan Uppsala står kvar på samma nivå som förra året. Gotland har backat en procentenhet och ligger tillsammans med Jämtland på en delad tredje plats med 22 procent. I botten ligger liksom tidigare år Jönköping med 17 procent. En jumboplatz de haft sedan kartläggningens premiär 2013.

PROCENTENHET ÄR ETT ABSTRAKT BEGREPP. Andelen kvinnor som är styrelseledamöter står stilla, men det finns 649 fler kvinnor i styrelserummen i år. För att det skulle ha blivit en ökning med en procentenhet mellan åren hade det endast krävts lika många till.

På Gotland som är landets minsta län och som också har minst antal ledamöter har det blivit 22 kvinnor färre sedan förra året och andelen har sjunkit från 23 till 22 procent. Om Gotland i stället skulle ha ökat andelen kvinnor till 24 procent hade det räckt att stå kvar på samma antal som förra året eftersom det totala antalet ledamöter på Gotland har krympt.

TOPP

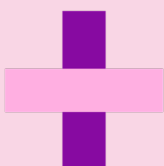
24%

STOCKHOLM

BOTTEN

17%

JÖNKÖPING



TIPS!

Gå in i tabellerna och titta på hur antalet ser ut i de olika länen om ni vill jobba aktivt med att förändra mot ett mer jämställt beslutsfattande.

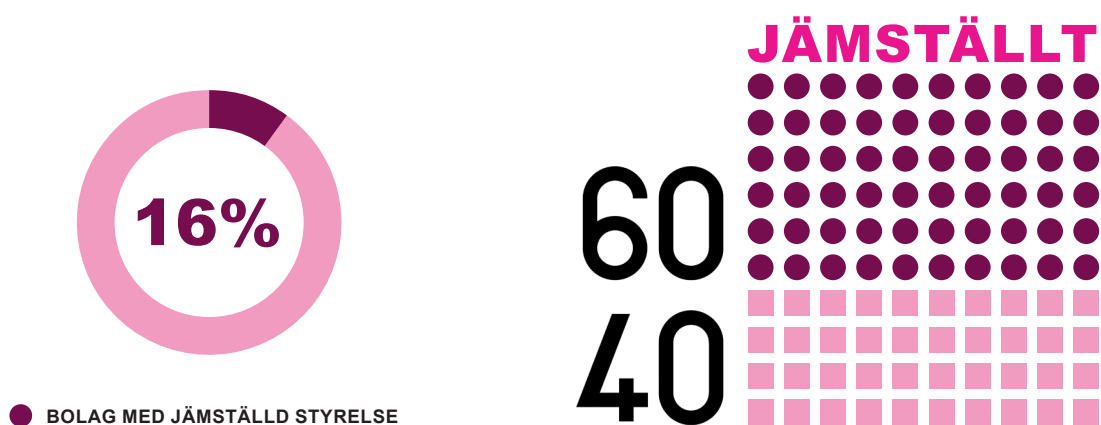
Andelen jämställda styrelser kvar på 16 procent

EN STYRELSE ANSES JÄMSTÄLLD om fördelningen mellan könen är 40/60. Av de bolag vi analyserar har 16 procent, eller 10 619, en jämställd styrelse.

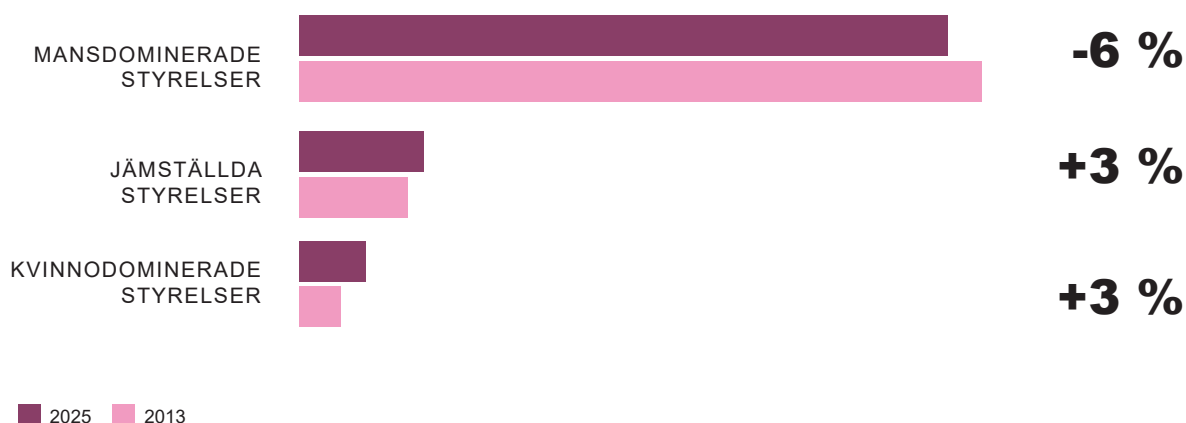
Förändringen går långsamt. Andelen har legat på 16 procent sedan 2022 och ökat med tre procentenheter sedan första mätningen 2013. Andelen företag med mansdominerade styrelser minskar något medan kvinnodominerade växer under perioden 2013-2025.

Att lika väljer lika är väl etablerat inom forskning om socialt beteende. Ju mer lika människor är varandra, desto större sannolikhet att de skapar kontakt.

Att många ägare är motvilliga att testa det oprövade ser vi tydligt i hur långsamt förändringarna sker, både i viljan att aktivera sin styrelse och vid val av nya ledamöter tänka i termer av jämställdhet.



FÖRÄNDRING AV FÖRDELNING AV STYRELSE UTIFRÅN OM STYRELSEN ÄR MANSDOMINERAD, JÄMSTÄLLD ELLER KVINNODOMINERAD



ANDEL BOLAG UTFRÅN HUR JÄMSTÄLLT BOLAGET ÄR
2025, 2024 & 2013

| LÄN | MANSDOMINERADE | | | JÄMSTÄLLDA | | | KVINNODOMINERADE | | |
|-----------------|----------------|------|------|------------|------|------|------------------|------|------|
| | 2025 | 2024 | 2013 | 2025 | 2024 | 2013 | 2025 | 2024 | 2013 |
| BLEKINGE | 79% | 80% | 82% | 15% | 14% | 15% | 6% | 6% | 3% |
| DALARNA | 76% | 77% | 84% | 18% | 16% | 13% | 6% | 6% | 3% |
| GOTLAND | 73% | 69% | 73% | 20% | 24% | 20% | 7% | 7% | 7% |
| GÄVLEBORG | 76% | 77% | 80% | 16% | 16% | 13% | 8% | 7% | 6% |
| HALLAND | 78% | 78% | 83% | 17% | 16% | 12% | 5% | 6% | 5% |
| JÄMTLAND | 73% | 74% | 79% | 20% | 18% | 16% | 7% | 7% | 5% |
| JÖNKÖPING | 83% | 83% | 87% | 13% | 13% | 10% | 4% | 4% | 3% |
| KALMAR | 78% | 78% | 84% | 15% | 15% | 13% | 6% | 6% | 3% |
| KRONOBERG | 80% | 80% | 86% | 14% | 15% | 10% | 5% | 5% | 3% |
| NORRBOTTEN | 75% | 76% | 82% | 19% | 18% | 14% | 6% | 6% | 4% |
| RIKET | 76% | 76% | 82% | 16% | 16% | 13% | 8% | 8% | 5% |
| SKÅNE | 76% | 75% | 82% | 17% | 18% | 14% | 7% | 7% | 4% |
| STOCKHOLM | 73% | 74% | 81% | 17% | 17% | 13% | 10% | 10% | 6% |
| SÖDERMANLAND | 77% | 78% | 83% | 17% | 16% | 13% | 6% | 6% | 4% |
| UPPSALA | 72% | 73% | 78% | 20% | 19% | 16% | 8% | 8% | 6% |
| VÄRMLAND | 80% | 79% | 85% | 15% | 16% | 11% | 5% | 4% | 4% |
| VÄSTERBOTTEN | 80% | 79% | 83% | 15% | 16% | 13% | 5% | 5% | 4% |
| VÄSTERNORRLAND | 77% | 79% | 83% | 16% | 15% | 14% | 7% | 6% | 4% |
| VÄSTMANLAND | 79% | 76% | 82% | 15% | 15% | 14% | 5% | 8% | 4% |
| VÄSTRA GÖTALAND | 76% | 78% | 83% | 16% | 15% | 13% | 8% | 8% | 5% |
| ÖREBRO | 78% | 79% | 81% | 15% | 14% | 13% | 7% | 7% | 5% |
| ÖSTERGÖTLAND | 81% | 80% | 84% | 15% | 15% | 13% | 4% | 5% | 4% |

STÖRST ANDEL FÖRETAG med jämställda styrelser i årets mätning, 20 procent, har Gotland, Jämtland och Uppsala. På andra respektive tredje plats ligger Norrbotten, 19 procent, och Dalarna, 18 procent.

I botten finns Jönköping där 13 procent av företagen har en jämställd styrelse.

TOPP

20%

GOTLAND,
JÄMTLAND & UPPSALA

BOTTEN

13%

JÖNKÖPING

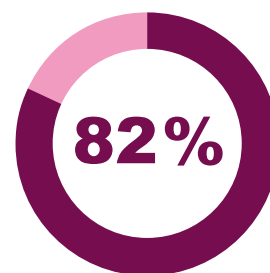
Kunskapen om värdet av aktivt styrelsearbete har svårt att nå fram

En förutsättning för att kunna rekrytera fler kvinnor till företagens styrelser är att ägarna till företagen ser nyttan med att ha ett aktivt styrelsearbete.

ÖKNINGEN AV ANTALET BOLAG sedan förra mätningen är rekordlångt. Endast 696 företag har tillkommit, men det positiva är att 573 av dem, 82 procent, har två ledamöter eller fler.

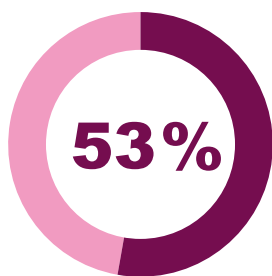
Som följd av att det är få nya företag blir även antalet nya ledamöter rekordlångt. Andelen bolag som har minst två ordinarie ledamöter ligger kvar på 53 procent. På tolv år har andelen företag som har minst två ordinarie ledamöter endast ökat med en procentenhet.

Förra året var det ovanligt många konkurser samtidigt som färre personer valde att starta nya bolag. Det syns i årets Styrelsekartläggning.

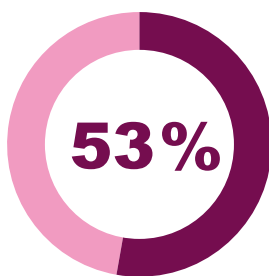


● ANDEL AV NYTILLKOMNA BOLAG MED TVÅ ELLER FLER ORDINARIE LEDAMÖTER

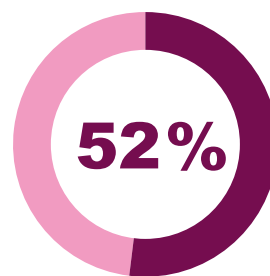
ANDELEN BOLAG MED TVÅ ELLER FLER ORDINARIE LEDAMÖTER



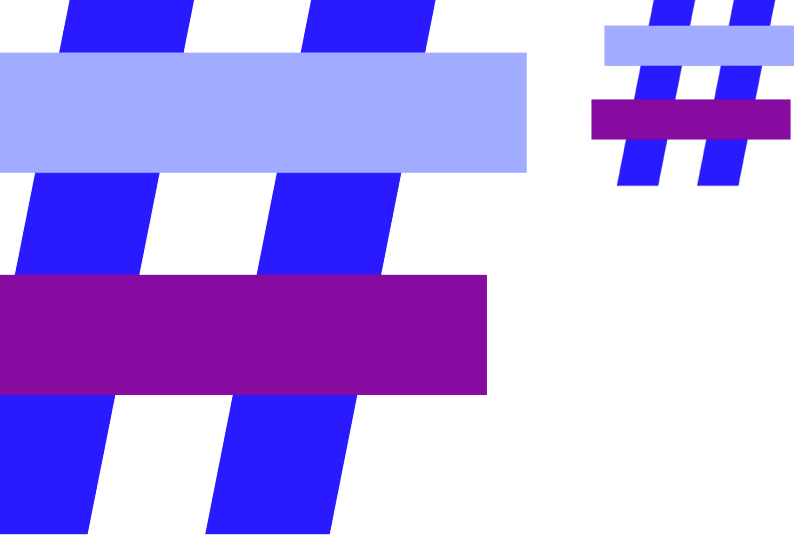
2025



2024



2013



DE LÄN SOM HAR STÖRST andel bolag med två ledamöter eller fler är Kronoberg och Jönköping. Kronoberg har backat med en procentenhet sedan förra mätningen och hamnar på 57 procent jämsides med Jönköping som ligger kvar på samma nivå som 2024.

En majoritet av länen, tio stycken, ligger kvar på samma nivå som förra året. Fem län backar med en eller två procentenheter medan Blekinge, Jämtland, Södermanland, Värmland, Västmanland och Östergötland ökar med en procentenhet.

Det är små rörelser mellan åren. Tretton av länen har under perioden 2013 till 2025 ökat med en till fyra procentenheter, fem står kvar på samma nivå som 2013 och tre har backat under samma period.

KUNSKAPEN OM att ett aktivt styrelsearbete bidrar till ett företags utvecklingsmöjligheter både i med och motgång är grundmurad. Här finns en outnyttjad möjlighet för de svenska företagen att växa och utvecklas.

De företag som jobbar aktivt med styrelsearbete och också väljer in externa ledamöter har i undersökningar Almi gjort i samband med tidigare Styrelsekartläggningar sett positiva resultat och ifrågasatt varför de dröjt så länge med att aktivera sin styrelse. En insikt som också blir väl belyst i Styrelseakademiens rapport Styrelsesverige 2025 som har temat: *Våga växa med hjälp av externa ledamöter.**

TOPP

57%

KRONOBERG &
JÖNKÖPING

”Kunskapen om att ett aktivt styrelsearbete bidrar till ett företags utvecklingsmöjligheter både i med och motgång är grundmurad.”

*Styrelseakademien: Styrelsesverige 2025.

ANDEL BOLAG MED MINST TVÅ ORDINARIE STYRELSELEDAMÖTER
2025, 2024 & 2013

| LÄN | ANTAL BOLAG TOTALT | ANTAL BOLAG MED MINST TVÅ LEDAMÖTER | ANDEL BOLAG MED MINST TVÅ STYRELSELEDAMÖTER | | |
|-----------------|-----------------------|--|--|------|------|
| | 2025 | 2025 | 2025 | 2024 | 2013 |
| BLEKINGE | 1 290 | 653 | 51% | 50% | 48% |
| DALARNA | 2 876 | 1 449 | 50% | 50% | 50% |
| GOTLAND | 702 | 342 | 49% | 49% | 52% |
| GÄVLEBORG | 2 753 | 1 306 | 47% | 49% | 46% |
| HALLAND | 3 941 | 2 024 | 51% | 51% | 49% |
| JÄMTLAND | 1 630 | 779 | 48% | 47% | 53% |
| JÖNKÖPING | 4 449 | 2 535 | 57% | 57% | 56% |
| KALMAR | 2 432 | 1 188 | 49% | 51% | 49% |
| KRONOBERG | 2 072 | 1 191 | 57% | 58% | 53% |
| NORRBOTTEN | 2 711 | 1 450 | 53% | 53% | 51% |
| RIKET | 122 626 | 64 948 | 53% | 53% | 52% |
| SKÅNE | 15 506 | 7 957 | 51% | 51% | 50% |
| STOCKHOLM | 37 433 | 20 557 | 55% | 55% | 55% |
| SÖDERMANLAND | 2 719 | 1 297 | 48% | 47% | 45% |
| UPPSALA | 3 347 | 1 610 | 48% | 49% | 49% |
| VÄRMLAND | 2 713 | 1 379 | 51% | 50% | 49% |
| VÄSTERBOTTEN | 2 586 | 1 401 | 54% | 54% | 52% |
| VÄSTERNORRLAND | 2 459 | 1 182 | 48% | 48% | 48% |
| VÄSTMANLAND | 2 788 | 1 386 | 50% | 49% | 48% |
| VÄSTRA GÖTALAND | 20 734 | 11 415 | 55% | 55% | 54% |
| ÖREBRO | 2 980 | 1 525 | 51% | 52% | 51% |
| ÖSTERGÖTLAND | 4 505 | 2 324 | 52% | 51% | 50% |

Kvinnor på 15 procent av vd-posterna

Det är 573 fler vd:ar i år jämfört med förra året. Av dem är 242 kvinnor eller 42 procent. Även vd:ar tenderar i högre grad att vara en kvinna när nya tillkommer. Trots det står den totala andelen kvinnor av det totala antalet vd:ar kvar på 15 procent. Det skulle ha krävts ytterligare 649 kvinnor på vd-posterna för att komma upp till 16 procent.

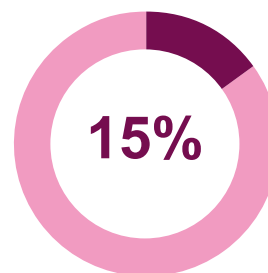
HÖGST ANDEL AV KVINNOR på vd-posterna i år har Uppsala som ökat från 17 till 18 procent följt av Stockholm som står kvar på 17 procent.

Gävleborg, Jämtland och Norrbotten kommer på en delad tredjeplats med 16 procent. Norrbotten har ökat med en procentenhet sedan 2024 och övriga två står kvar på samma nivå som 2024.

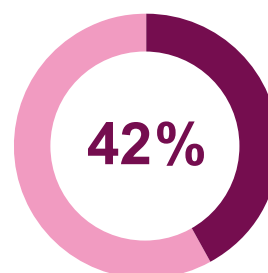
I botten finns Jönköping som backat en procentenhet och ligger på 10 procent. Även Västerbotten och Östergötland har backat med en procentenhet och hamnar i botten på listan med 11 procent.

Samtliga län har ökat andelen kvinnor på vd-posterna sedan den första Styrelsekartläggningen. Uppsala toppar även den listan och har gått från en andel på 11 till 18 procent. Antalet vd:ar som är kvinnor varierar från 53 på Gotland till 3 579 i Stockholm. En förändring på en handfull fler eller färre kvinnor får större effekt i andel där kvinnorna är få till antalet än i de större länen.

VID ÅRETS MÄTTILLFÄLLE fanns 9 619 kvinnor på vd-posterna i de undersökta företagen. Det motsvarar 15 procent av vd-posterna. Om de skulle ha ökat ytterligare en procentenhet hade det behövts ytterligare 649 kvinnor. För till exempel Stockholm som legat på 17 procent de senaste tre mätningarna skulle det innebära ytterligare 206 kvinnor. I dag finns en kvinna på vd-posten i 3 579 av de 20 557 företagen i Stockholms län.



● KVINNOR SOM VD



● KVINNOR SOM VD
I NYTILLKOMNA BOLAG

TOPP

18%

UPPSALA

BOTTEN

10%

JÖNKÖPING

ANDEL BOLAG MED KVINNA PÅ VD-POSTEN
2025, 2024 & 2013

| LÄN | ANTAL BOLAG | ANTAL BOLAG MED | ANDEL BOLAG | | |
|-----------------|-------------|-----------------|-------------|------|------|
| | TOTALT | KVINNA SOM VD | 2025 | 2024 | 2013 |
| BLEKINGE | 653 | 81 | 12% | 12% | 6% |
| DALARNA | 1 449 | 220 | 15% | 14% | 10% |
| GOTLAND | 342 | 53 | 15% | 16% | 13% |
| GÄVLEBORG | 1 306 | 208 | 16% | 16% | 12% |
| HALLAND | 2 024 | 234 | 12% | 12% | 9% |
| JÄMTLAND | 779 | 121 | 16% | 16% | 12% |
| JÖNKÖPING | 2 535 | 264 | 10% | 11% | 6% |
| KALMAR | 1 188 | 158 | 13% | 12% | 7% |
| KRONOBERG | 1 191 | 151 | 13% | 13% | 7% |
| NORRBOTTEN | 1 450 | 226 | 16% | 15% | 11% |
| RIKET | 64 948 | 9 619 | 15% | 15% | 10% |
| SKÅNE | 7 957 | 1 044 | 13% | 13% | 9% |
| STOCKHOLM | 20 557 | 3 579 | 17% | 17% | 13% |
| SÖDERMANLAND | 1 297 | 165 | 13% | 12% | 10% |
| UPPSALA | 1 610 | 287 | 18% | 17% | 11% |
| VÄRMLAND | 1 379 | 163 | 12% | 12% | 9% |
| VÄSTERBOTTEN | 1 401 | 151 | 11% | 12% | 7% |
| VÄSTERNORRLAND | 1 182 | 165 | 14% | 14% | 9% |
| VÄSTMANLAND | 1 386 | 176 | 13% | 13% | 9% |
| VÄSTRA GÖTALAND | 11 415 | 1 707 | 15% | 14% | 9% |
| ÖREBRO | 1 525 | 208 | 14% | 12% | 11% |
| ÖSTERGÖTLAND | 2 324 | 258 | 11% | 12% | 8% |



Större andel företag har kvinnor i styrelsen i kvinnodominerade branscher

JU MER TRADITIONELLT kvinnodominerade branscher, desto fler företag har minst en kvinna i styrelsen. Precis som i tidigare mätningar finns störst andel företag som har minst en kvinna i styrelsen inom vård/utbildning (72 procent) och annan serviceverksamhet (67 procent). Minst andel finns inom industri/tillverkning (30 procent) och handel/reparation/transport (37 procent).

Hotell/restaurang och tjänsteverksamhet ligger kvar på samma nivå som 2024 på 49 respektive 48 procent. I övriga branscher ökar andelen företag med minst en kvinna i styrelsen med en procentenhet när vi jämför med förra året.



ANDEL BOLAG MED MINST EN KVINNA SOM ORDINARIE LEDAMOT I STYRELSEN

2025

| LÄN | INDUSTRI/ TILLVERKNING | HANDEL/ REPARATION/ TRANSPORT | HOTELL OCH RESTAURANG | TJÄNSTE- VERKSAM- HET | VÅRD OCH UTBILDNING | KULTUR, NÖJE OCH FRITID | ANNAN SERVICE- VERKSAMHET | ANTAL BOLAG |
|-----------------|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------|
| BLEKINGE | 29% | 42% | 59% | 47% | 45% | 63% | 100% | 653 |
| DALARNA | 34% | 41% | 59% | 49% | 89% | 63% | 71% | 1 449 |
| GOTLAND | 31% | 48% | 70% | 47% | 91% | 88% | 60% | 342 |
| GÄVLEBORG | 27% | 41% | 59% | 50% | 80% | 60% | 90% | 1 306 |
| HALLAND | 25% | 37% | 58% | 45% | 73% | 68% | 53% | 2 024 |
| JÄMTLAND | 34% | 44% | 60% | 53% | 72% | 59% | 60% | 779 |
| JÖNKÖPING | 26% | 34% | 53% | 51% | 74% | 59% | 50% | 2 535 |
| KALMAR | 30% | 40% | 54% | 39% | 81% | 70% | 88% | 1 188 |
| KRONOBERG | 31% | 33% | 61% | 49% | 71% | 45% | 70% | 1 191 |
| NORRBOTTEN | 32% | 39% | 64% | 53% | 69% | 57% | 86% | 1 450 |
| RIKET | 30% | 37% | 49% | 48% | 72% | 59% | 67% | 64 948 |
| SKÅNE | 33% | 35% | 51% | 45% | 70% | 66% | 68% | 7 957 |
| STOCKHOLM | 30% | 37% | 40% | 47% | 73% | 55% | 65% | 20 557 |
| SÖDERMANLAND | 31% | 40% | 59% | 64% | 70% | 65% | 78% | 1 297 |
| UPPSALA | 35% | 39% | 49% | 51% | 82% | 52% | 83% | 1 610 |
| VÄRMLAND | 30% | 35% | 51% | 51% | 72% | 50% | 54% | 1 379 |
| VÄSTERBOTTEN | 27% | 35% | 47% | 48% | 66% | 68% | 91% | 1 401 |
| VÄSTERNORRLAND | 32% | 37% | 45% | 50% | 64% | 56% | 57% | 1 182 |
| VÄSTMANLAND | 31% | 36% | 33% | 51% | 65% | 63% | 100% | 1 386 |
| VÄSTRA GÖTALAND | 30% | 37% | 49% | 48% | 67% | 61% | 63% | 11 415 |
| ÖREBRO | 30% | 38% | 43% | 50% | 58% | 59% | 67% | 1 525 |
| ÖSTERGÖTLAND | 27% | 35% | 54% | 43% | 79% | 53% | 56% | 2 324 |

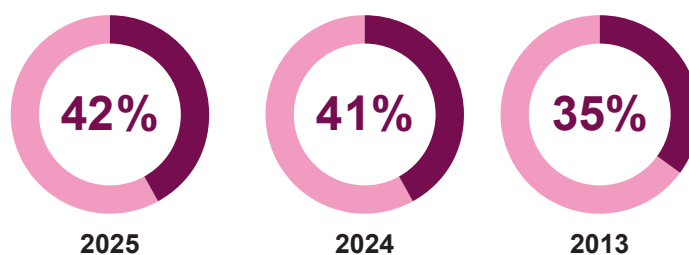
| | INDUSTRI/ TILLVERKNING | HANDEL, REPARATION, TRANSPORT | HOTELL OCH RESTAURANG | TJÄNSTE- VERKSAM- HET | VÅRD OCH UTBILDNING | KULTUR, NÖJE OCH FRITID | ANNAN SERVICE- VERKSAMHET | ANTAL BOLAG |
|------------|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------|
| RIKET 2025 | 30% | 37% | 49% | 48% | 72% | 59% | 67% | 64 948 |
| RIKET 2024 | 29 % | 36 % | 49 % | 48 % | 71 % | 58 % | 66 % | 64 375 |
| RIKET 2013 | 25 % | 31 % | 48 % | 39 % | 71 % | 53 % | 56 % | 47 306 |

ANDEL BOLAG MED MINST EN KVINNA SOM ORDINARIE STYRELSELEDAMOT
2025, 2024 & 2013

| LÄN | ANTAL BOLAG | ANTAL BOLAG MED MINST EN KVINNA SOM ORDINARIE LEDAMOT | ANDEL BOLAG MED MINST EN KVINNA SOM ORDINARIE STYRELSELEDAMOT | | |
|-----------------|----------------|--|---|------|------|
| | | | 2025 | 2024 | 2013 |
| BLEKINGE | 653 | 261 | 40% | 40% | 32% |
| DALARNA | 1 449 | 632 | 44% | 42% | 37% |
| GOTLAND | 342 | 157 | 46% | 49% | 43% |
| GÄVLEBORG | 1 306 | 539 | 41% | 42% | 38% |
| HALLAND | 2 024 | 761 | 38% | 37% | 32% |
| JÄMTLAND | 779 | 346 | 44% | 45% | 39% |
| JÖNKÖPING | 2 535 | 933 | 37% | 37% | 29% |
| KALMAR | 1 188 | 463 | 39% | 39% | 34% |
| KRONOBERG | 1 191 | 463 | 39% | 38% | 30% |
| NORRBOTTEN | 1 450 | 630 | 43% | 42% | 35% |
| RIKET | 64 948 | 27 096 | 42% | 41% | 35% |
| SKÅNE | 7 957 | 3 280 | 41% | 43% | 35% |
| STOCKHOLM | 20 557 | 9 029 | 44% | 44% | 37% |
| SÖDERMANLAND | 1 297 | 603 | 46% | 45% | 42% |
| UPPSALA | 1 610 | 731 | 45% | 45% | 36% |
| VÄRMLAND | 1 379 | 535 | 39% | 39% | 31% |
| VÄSTERBOTTEN | 1 401 | 540 | 39% | 39% | 34% |
| VÄSTERNORRLAND | 1 182 | 477 | 40% | 39% | 33% |
| VÄSTMANLAND | 1 386 | 571 | 41% | 39% | 35% |
| VÄSTRA GÖTALAND | 11 415 | 4 660 | 41% | 40% | 32% |
| ÖREBRO | 1 525 | 612 | 40% | 39% | 35% |
| ÖSTERGÖTLAND | 2 324 | 873 | 38% | 38% | 31% |

GENOMSNIITTET FÖR ALLA FÖRETAG som har minst en kvinna i styrelsen är i år 42 procent. En ökning med en procentenhet jämfört med förra året. När mätningarna började 2013 låg andelen bolag som har en kvinna i styrelsen på 35 procent.

Ökningen går långsamt, men som konstaterats tidigare i rapporten tenderar kunskapen om att jämställdhet är en framgångsfaktor ha ökat. Det går att anta att fler kvinnor rekryteras när nya företag tillkommer eller ledamöter byts ut.



Kvinnor i majoritet på nytillkomna ordförandeplatser

ENDAST 15 PROCENT av bolagen i Styrelsekartläggningen har en kvinna på ordförandeposten. Det är samma andel som både 2023 och 2024.

Överlägset störst andel har Södermanland som ökat från 21 till 23 procent sedan förra mätningen. På andra plats hamnar Stockholm och Uppsala som ligger kvar på 17 procent. Lägst andel har Jönköping som backat en procentenhet från 10 till 9 procent.

VÄRT ATT NOTERA är att antalet registrerade ordförande inte är samma antal som antalet bolag. Av de 64 948 analyserade företagen har 73 procent, 47 376, en registrerad ordförande.*

Antalet kvinnor på ordförandeposten har ökat med 204 sedan förra året. Samtidigt har det totala antalet ordförande endast ökat med 61 poster. Det betyder att andelen kvinnor ökat med 334 procent på nytillkomna platser. Ytterligare ett bevis för att det vid nyrekrytering tenderar att finnas ett jämställdhetsperspektiv i sökandet efter kandidater.

TOPP

23%

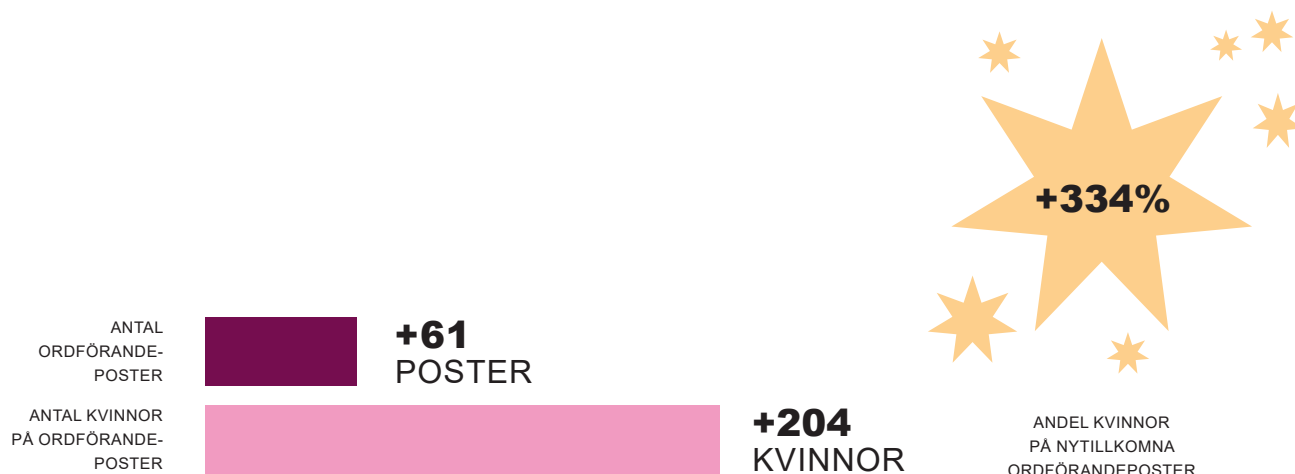
SÖDERMANLAND

BOTTEN

9%

JÖNKÖPING

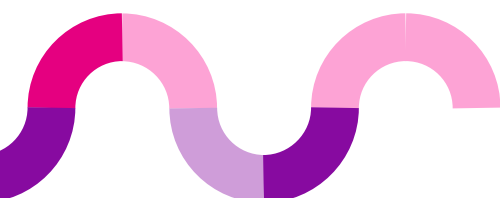
ANDEL KVINNOR PÅ NYTILLKOMNA PLATSER HAR ÖKAT 334 PROCENT



* Det är inget lagkrav på att registrera ordförande, därav skillnad i antal bolag.

ANDEL BOLAG MED KVINNA SOM STYRELSEORDFÖRANDE
2025, 2024 & 2013

| LÄN | ANTAL BOLAG TOTALT | ANTAL BOLAG MED KVINNA SOM STYRELSE-ORDFÖRANDE | ANDEL BOLAG MED KVINNA SOM STYRELSEORDFÖRANDE | | |
|-----------------|--------------------|--|---|------|------|
| | 2025 | 2025 | 2025 | 2024 | 2013 |
| BLEKINGE | 506 | 55 | 11% | 11% | 6% |
| DALARNA | 1 148 | 164 | 14% | 14% | 10% |
| GOTLAND | 274 | 43 | 16% | 16% | 13% |
| GÄVLEBORG | 1 008 | 161 | 16% | 15% | 12% |
| HALLAND | 1 536 | 198 | 13% | 12% | 9% |
| JÄMTLAND | 585 | 88 | 15% | 15% | 12% |
| JÖNKÖPING | 2 009 | 187 | 9% | 10% | 6% |
| KALMAR | 955 | 105 | 11% | 10% | 7% |
| KRONOBERG | 935 | 120 | 13% | 12% | 7% |
| NORRBOTTEN | 1 128 | 178 | 16% | 14% | 11% |
| RIKET | 47 376 | 7 128 | 15% | 15% | 10% |
| SKÅNE | 5 624 | 892 | 16% | 15% | 9% |
| STOCKHOLM | 13 958 | 2 418 | 17% | 17% | 13% |
| SÖDERMANLAND | 1 028 | 232 | 23% | 21% | 10% |
| UPPSALA | 1 182 | 197 | 17% | 17% | 11% |
| VÄRMLAND | 1 061 | 154 | 15% | 15% | 9% |
| VÄSTERBOTTEN | 1 118 | 125 | 11% | 11% | 7% |
| VÄSTERNORRLAND | 928 | 120 | 13% | 12% | 9% |
| VÄSTMANLAND | 1 045 | 132 | 13% | 12% | 9% |
| VÄSTRA GÖTALAND | 8 393 | 1 208 | 14% | 14% | 9% |
| ÖREBRO | 1 187 | 144 | 12% | 12% | 11% |
| ÖSTERGÖTLAND | 1 768 | 207 | 12% | 12% | 8% |





Bryt barriärer och hitta det som främjar ägares vilja att jobba med styrelser

Det som är enkelt, socialt belönande och samtidigt främjas av en tydlig struktur som hjälper människor att välja ”rätt” är grunden för all beteendeförändring. Psykologin som gör att vi agerar mer utifrån känsla än förnuft är likadan oavsett om det handlar om att börja träna eller rekrytera externa styrelseledamöter.

– **KUNSKAP ALLENA** är ofta en dålig drivkraft för att vi ska ändra beteende. Det finns det flera noggrant genomförda studier som visar, säger Per Kristensson, professor i psykologi och föreståndare för Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet.

Ett belysande exempel är en studie som undersökte hur nya policys kunde nå rätt målgrupp. En renodlad informationskampanj fick sämst resultat av åtta olika åtgärder. Det behövs helt enkelt fler komponenter för att ett nytt beteende ska få fäste.

Forskarna föreslår att vi bör bryta ner ett beteende i sina beståndsdelar. Var finns triggern som sätter i gång ett visst beteende?

”Det är prestigefyllt att arbeta i en styrelse och varför inte berätta mer om det?”

– Låt oss ta säker bilkörning som ett exempel. Om man bryter ned det skulle det kunna handla om att använda bilbälte. I såväl bilskolor, som via varningssignaler, tränas vi

i att sätta på bilbältet så fort vi satt oss i bilen, säger Per Kristensson.



Men var finns signalen i styrelsefallet? När under ett företags livscykel blir det självklart att tänka på att rekrytera externa ledamöter?

Per Kristensson tror det behöver borrar ordentligt i den frågan för att det ska bli en förändring på lång sikt. Det kan också vara hjälpsamt om det är mer fokus på personer som har styrelseuppdrag både i sociala sammanhang och i media.

DET ÄR PRESTIGEFYLLT att arbeta i en styrelse och varför inte berätta mer om det? De sociala normerna har stor betydelse för att ändra beteenden. Sammanhang och beteenden som uppfattas som socialt belönande gör att andra kommer uppmärksamma det och vilja göra likadant.

Det går heller inte att bortse från att lagstiftning driver beteenden. Rökning är ett exempel där gradvis införande av rökförbud, till exempel på restauranger, gjort att rökningen i Sverige minskat drastiskt.

Diskussionen om könskvotering till styrelser har debatterats och det finns också ett EU-direktiv om jämställd representation för börsnoterade bolag som gett effekt.

För små och medelstora företag finns ingen lagstiftning som kan driva på utvecklingen. Den som startar ett aktiebolag behöver bara registrera en ordinarie ledamot och en suppleant. Däremot kan banker och andra finansiärer vilja att det ska finnas en styrelse för att underlätta lån.

SÅ ÅTER TILL FRÅGAN när det skulle vara självklart att tänka att det är dags att rekrytera externa styrelseledamöter.

– Den som startar ett företag har tusen saker att tänka på för att få i gång affärerna. Jag tror att banker, revisorer och aktörer som Almi kan göra stor skillnad genom att helt enkelt fråga företagare om deras styrelsearbete oavsett var företaget är i livscykeln.

Enkelheten är också något som kommer tillbaka i Pers resonemang. Att behöva lägga tid på administration och



Per Kristenssons tips

- 1 Det ska vara enkelt att rekrytera ledamöter.
- 2 Gör det socialt belönande att ha externa ledamöter.
- 3 Skapa strukturer som underlättar formaliafrågor och se till att dessa strukturer aktiveras vid rätt ögonblick, när företaget håller på att konstitueras.

att förbereda ett styrelsemöte kan också vara en barriär som gör att många företagare drar sig för att rekrytera externa ledamöter.

Lösningen på det kan vara att förenkla formalia runt hur uppgifter ska fyllas i, få skraddarsydda tips på ledamöter, hjälp med vad som är skäliga arvoden och en uppfattning om hur mycket tid styrelsearbetet kan ta.

– Trots alla hinder tror jag att den enkla frågan "Hur jobbar du med din styrelse?" och att företagare som själva har externa ledamöter berättar för andra om sina erfarenheter kan bana vägen för ett nytt beteende.

Undersökningen



ALMI SER ETT STORT VÄRDE i att kontinuerligt lyfta fram fakta som gynnar ökad hållbar konkurrenskraft och tillväxt. Styrelsekartläggningen presenteras i år för tionde gången. Första mätningen gjordes 2013.

Statistiken i Styrelsekartläggningen 2025 är framtagen av Almi och visar statistik för hela Sverige, län för län. Data har inhämtats från UC i december månad 2024 och baseras på senast tillgängliga nyckeltal från respektive företag.

Fakta om det statistiska underlaget

Statistiken avser bolag med minst fem miljoner i omsättning och/eller minst fem anställda som har minst två ledamöter i styrelsen och är redovisad på länsnivå.

I Sverige fanns vid mättillfället:

- 122 626 bolag med minst fem miljoner i omsättning och/eller minst fem anställda.
- 64 948 bolag med minst två ordinarie ledamöter i styrelsen. De företagen antas kunna ha ett aktivt styrelsearbete och det är den populationen som främst kommenteras i denna rapport.

122 626

BOLAG MED MINST FEM MILJ. I OMSÄTTNING
OCH/ELLER MINST FEM ANSTÄLLDA

64 948

BOLAG MED MINST TVÅ ORDINARIE
LEDAMÖTER I STYRELSEN

Hela materialet finns på almi.se/styrelsekartlaggning