



# Styrelsesverige

Rapport om svenska bolagsstyrelser  
Tema: Våga växa med hjälp av externa ledamöter



**STYRELSE  
AKADEMIEN**



VENSIRE



Retriever

# Styrelsesverige 2025

---

En genomlysning av svenska bolagsstyrelser  
med särskilt fokus på vad som utmärker styrelse-  
arbetet i små och medelstora tillväxtbolag

*Denna rapport presenterar fakta, forskning och inspiration för ett  
professionellt styrelsearbete och ett starkare svenskt näringsliv.*

# Innehållsförteckning

---

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Del 1 Styrelser i aktiva bolag</b>                                  | <b>7</b>  |
| 1a. Styrelsesverige – en överblick                                     | 8         |
| 1b. Styrelser i bolag som formar Sveriges framtid                      | 9         |
| <b>Del 2 Styrelser i små och medelstora tillväxtbolag</b>              | <b>11</b> |
| 2a. Styrelser i bolag med konstant tillväxt                            | 12        |
| 2b. Styrelser i bolag med förnyad tillväxt (revitaliserade)            | 15        |
| <b>Del 3 Intervjuer</b>                                                | <b>17</b> |
| Christian Jansson, forskare:                                           |           |
| "Styrelsen har en viktig betydelse för förnyad tillväxt"               | 18        |
| Micael Lawson, entreprenör:                                            |           |
| "Styrelsen gav mig den hävstångseffekt jag behövde"                    | 20        |
| Ingall Holmberg, professor i företagsekonomi:                          |           |
| "Medelstora bolag har mycket att vinna på att ta in externa ledamöter" | 22        |
| <b>Del 4 Sammanfattning och slutsatser</b>                             | <b>26</b> |
| <b>Del 5 Appendix. Insamling av data</b>                               | <b>27</b> |

# Smakprov ur rapporten

## Summering...

... små och medelstora bolag med konstant tillväxt:

- Snabbare omsättning av styrelseledamöter än övriga bolag.
- Yngre personer i styrelsen jämfört med övriga små och medelstora bolag.
- Betydligt större andel utländska styrelseledamöter.

**Slutsats:**

Styrelseledamöterna byts ut snabbare än genomsnittet för att få in nya kunskaper i olika faser.

... små och medelstora bolag med förnyad tillväxt:

- Styrelseledamöterna i bolag med förnyad tillväxt har i genomsnitt en något längre uppdragslängd än i övriga bolag.
- Den stora och viktiga skillnaden är att nästan hälften av små och medelstora bolag som uppvisar förnyad tillväxt rekryterade externa ledamöter åren innan tillväxten åter tog fart. Detta indikerar att extern kompetens är viktig för ett företags tillväxt.

**Slutsats:**

Tillskott av externa styrelseledamöter kan bryta stabilitet/stagnation och skapa tillväxt.

*”Under bolagens tillväxtresa ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter.”*

# 1 137 000

Så många styrelseposter (ordinarie ledamöter) finns i aktiva aktiebolag i Sverige.

# 80 %

Så stor andel av styrelseledamöterna utgörs av män i bolag med 10–49 anställda.

Styrelseledamöters  
genomsnittsålder

**52 år** Små bolag  
10–49 anställda

**53,8 år** Medelstora bolag  
50–249 anställda

**53,2 år** Stora bolag  
≥250 anställda

# 4,5

Genomsnittligt antal ordinarie styrelseledamöter i bolag med 250 anställda eller fler.

# “En modell att vara stolt över”

**D**en svenska modellen för bolagsstyrning bidrar till ett framgångsrikt näringsliv. Den innehåller ett samspel mellan ägare, styrelse och bolagsledning som främjar tillgången till riskkapital och investeringsvilja i noterade bolag i en utsträckning som inte återfinns i andra EU-länder.

Mot denna bakgrund har Styrelseakademien i samarbete med Retriever och Vensire velat granska styrelsens roll som värdeskapande bolagsstyrningsorgan i det svenska näringslivet. Det finns andra rapporter som fokuserar på den viktiga frågan om jämställdhet och mångfald i styrelserna. Vår rapport kan ses som ett komplement till dessa då vi har ett bredare anslag.

**I**nom Styrelseakademien menar vi att professionellt styrelsearbete – det vill säga styrelsearbete utfört med rätt kompetens och engagemang – skapar värde för bolagens verksamhet och därmed för ägarna. Vi vet också att synen på styrelsearbete ofta har andra kännetecken än just värdeskapandet.

Allt för ofta består svenska styrelser endast av ägarna själva, med familjemedlemmar eller vänner som ledamöter eller suppleanter. Mindre bolag kanske klarar sig med detta, men vi menar att sådana styrelsesammansättningar kan betyda att bolagen går miste om den erfarenhet och strategiska höjd som en professionell styrelse kan bidra med. Ägarna tappar då i potentiell värdeutveckling på sina aktieinnehav.

Men hur stor skillnad kan en styrelse egentligen göra? Hur ska ägarna gå tillväga för att skapa en styrelse som blir en tillgång och positiv kraft, med odelat fokus på bolagets bästa?

Styrelseakademien har i över 30 år verkat som en ideell och politiskt oberoende kraft för att möjliggöra, stötta och utveckla svenska styrelser och ledamöter. En viktig del av vår verksamhet är att utbilda kompetenta styrelseledamöter så att de ska kunna bidra till professionella styrelser, innovationskraft och tillväxt i näringslivet.

**D**enna rapport riktar sig i första hand till Sveriges bolagsägare. Det är ägarna som beslutar hur de vill att bolagens styrelser ska sättas samman och vilka instruktioner de önskar ge dem. Vår målsättning är att fler svenska företagare ska vilja professionalisera sina styrelser genom att bemanna dem med rätt mix av kunniga ledamöter utanför ägarkretsen, så kallade externa ledamöter, med en relevant mångfald av infallsvinklar, erfarenheter och kompetenser.



Håkan Broman.

Vi har därför sammanställt en rapport full med fakta om Styrelsesverige. Vi lyfter fram relevant forskning och förmedlar handlingskraftig inspiration. Allt för att levandegöra hur en passiv styrelse kan förvandlas till bolagets superkraft när en ägare bestämmer sig för att skapa tillväxt och ta in externa styrelseledamöter. Det kan utgöra startskottet för en lönsam resa.

**F**ör att få tillgång till data om alla Sveriges aktiebolag, deras styrelser och utveckling krokade vi tidigt arm med Retriever, nordisk totalleverantör av bolagsinformation som gjort datadrivna studier på massivt data. På vägen fick vi också kontakt med Christian Jansson, grundare av Vensire, ett företag med rötterna i forskning om styrelsernas roll i tillväxtbolag. Christian är även lektor i företagsekonomi vid institutionen för handel och företagande vid Högskolan i Skövde.

Vensires metod för att identifiera och beskriva utvecklingen i små och medelstora bolag med konstant respektive förnyad (revitaliserad) tillväxt och styrelsens roll i detta blev avgörande för att vi i denna första utgåva av Styrelsesverige anser oss kunna visa att tillsättandet av en eller flera externa ledamöter i bolagsstyrelsen verkligen kan göra skillnad. Kort sagt, att styrelseledamöter med tid, engagemang och förmåga ger mer framgångsrika företag och på så sätt bidrar till ett starkare näringsliv i Sverige.

**Håkan Broman**

Vd, Styrelseakademien

## Om Styrelseakademien

---

Styrelseakademien är det största nationella styrelseinstitutet inom EU med cirka 8 000 medlemmar och Sveriges ledande forum för professionell utveckling av ägare, styrelseledamöter och företagsledningar. Läs mer [styrelseakademien.se](https://styrelseakademien.se)

## Om Retriever

---

Informationsföretaget Retriever har marknadens mest omfattande databaser över svenskt näringsliv och dess företrädare med över 20 års finansiella data. Bolaget är den ledande leverantören av bolagsinformation i Norden. Läs mer [retrievergroup.com/sv](https://retrievergroup.com/sv)

## Om Vensire

---

Vensire är ledande på att identifiera tillväxtbolag och utgör en del av inkubatorsprogrammet på Science Park Skövde. Företaget är sprunget ur nio års forskning kring företagsrevitalisering vid Högskolan i Skövde. Läs mer [vensire.se](https://vensire.se)



## Del 1 Styrelser i aktiva bolag

# Del 1 a. Styrelser i aktiva bolag

## Styrelsesverige – en överblick

I Sverige finns nästan 1 137 000 styrelseposter (ordinarie ledamöter) i aktiva aktiebolag. Det är ett anseeligt antal poster för ett så pass litet land – och då har vi alltså inte räknat vare sig bostadsrättsföreningar, idrottsföreningar, kommanditbolag, handelsbolag, enskilda firmor eller ideella organisationer. Vi har valt att titta närmare på styrelser i aktiebolag för att det är den bolagsform som den största delen av det svenska näringslivet vilar på. Det är en bolagsform som, till skillnad från en del andra organisationsformer, måste registreras hos Bolagsverket och Skatteverket.

Dessa 1 137 000 styrelseposter bemannas av strax under 626 600 personer. En del personer arbetar med andra ord i flera styrelser. Totalt finns det över 778 200 aktiva aktiebolag i vårt land.

### Ju större bolag, desto fler styrelseledamöter

Nära 95 procent av de svenska bolagen har färre än tio anställda. I denna grupp finns många nystartade framtidsbolag, men här finns även majoriteten av de bolag som drivs av en eller flera ägare, tillika anställda, med huvudsakligt syfte att uppnå ökad frihet eller ersättning. Styrelserna i dessa bolag består i genomsnitt av 1,4 ledamöter.

Det betyder att en del små bolag, men långt ifrån alla, har tagit in ytterligare personer i styrelsen utöver den enda ordinarie ledamot som krävs enligt aktiebolagslagen.

Sedan har vi de små och medelstora bolagen, så kallade SME-bolag (small and medium sized enterprises med mellan 10 och 249 anställda\*). I denna grupp blandas etablerade mindre bolag med nystartade växande bolag, *startups* och *scale-ups*. Dessa bolagsstyrelser består i genomsnitt av 2,4 ordinarie ledamöter.

De stora bolagen, de med 250 anställda eller fler, utgör en mycket liten numerär andel av våra svenska bolag. Men de har en genomsnittlig omsättning på mer än 1,6 miljarder kronor, vilket gör dem till en motor i det svenska näringslivet. Många av dem är etablerade, mogna bolag som inte bara spelar en viktig roll för svensk ekonomi utan även internationellt. Styrelserna i dessa bolag bemannas i genomsnitt av 4,5 ordinarie ledamöter. Vi kan alltså konstatera att ju större företag, desto större styrelse.

\* I denna rapport har vi valt att dela in bolagen endast utifrån antal anställda, vilket till viss del avviker från EU:s definition av SME-bolag som även beaktar omsättning och balansomslutning.

# 626 600

personer är ordinarie styrelseledamöter i aktiva svenska aktiebolag. Det är nästan 1,6 gånger fler än antalet chefspositioner i Sverige.

# 95 %

av svenska aktiva aktiebolag har färre än tio anställda.

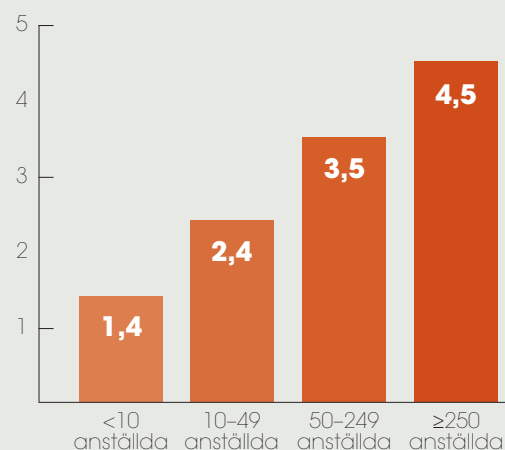
**736 100 bolag:** färre än tio anställda

**34 500 små bolag:** 10–49 anställda

**6 400 medelstora:** 50–249 anställda

**1 200 stora bolag:** fler än 250 anställda

Figur 1: Genomsnittligt antal ordinarie styrelseledamöter i registrerade aktiva aktiebolag



# Del 1 b. Styrelser i aktiva bolag

## Styrelser i bolag som formar Sveriges framtid

I detta avsnitt tittar vi närmare på de bolag som med stor sannolikhet kommer att forma Sveriges framtid som företagarnation – de bolag där ett professionellt styrelsearbete har en extra viktig roll att spela.

För att få fram dessa bolag har vi exkluderat de minsta bolagen, de med färre än 10 anställda. Vi har här även rensat bort bolagstyper som sannolikt inte bedriver någon faktisk verksamhet, utan består av olika skal- eller strukturlösningar såsom holdingbolag, skalbolag, lagerbolag, bolag som styrs av utländskt moderbolag eller som har grundats för rent administrativ hantering av exempelvis enskilda fastigheter i ett fastighetsbestånd.

De grafer och slutsatser som nu följer är med andra ord i möjligaste mån inriktade på de bolag där styrelsearbete har verklig potential att bidra till ett mer framgångsrikt svenskt näringsliv.

### Den genomsnittliga styrelseledamöten – en femtioplussare

Ålderism må vara ett problem i Sverige, men inte på samma sätt i svenska bolagsstyrelser. Att nästan 4 av 10 ledamöter är över 55 år visar att erfarenhet värdesätts i Styrelsesverige. Endast cirka 6 procent av ledamöterna är under 35 år. Sannolikt vittnar detta om att det rent praktiskt kan vara utmanande att kombinera en aktiv yrkeskarriär med ett engagerat styrelsearbete. Samtidigt kan vi hoppas att ett antal av dessa unga styrelsearbetare stöttas av framåtlutade arbetsgivare som ser kraften i att deras anställda utvecklas och utökar sitt nätverk genom styrelseengagemang.

### Längden på styrelseuppdraget – mellan fem och sju år

Den genomsnittliga längden på ett styrelseuppdrag ligger mellan strax över fem och snäppet under sju år. Fördelen med så pass långvariga uppdrag är att ledamöten hinner sätta sig in i verksamheten och lära känna både bolaget och den övriga styrelsen på djupet. Nackdelen kan vara att ny och nödvändig styrelsekompetens inte sätts in i tid när bolaget behöver göra en *turnaround*. Värt att notera är att rotationen i styrelsen är något högre i stora bolag än i små och medelstora. Detta kan tyda på ett mer professionellt hållningssätt i styrelsearbetet bland de stora bolagen.

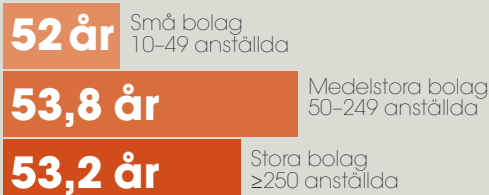
### Massor med män – men fler kvinnor i de större bolagen

Svenska styrelser består till absolut största delen av manliga ledamöter. I de små bolagen (10–49 anställda) utgörs styrelserna till 80 procent av män. Denna siffra blir lite mindre uppseendeväckande om man betänker att väldigt många fler män än kvinnor startar bolag i Sverige. Enligt Bolagsverkets statistik startas varje år omkring 75 000 aktiebolag i Sverige. I genomsnitt är tre fjärdedelar av styrelseledamöterna män. Nyckelroller som vd och styrelseordförande innehas av män i nära 4 av 5 bolag. Fortfarande utgörs rekryteringsbasen av personer i ledande ställning och tyvärr är antalet kvinnor i ledningsgrupperna färre än män.

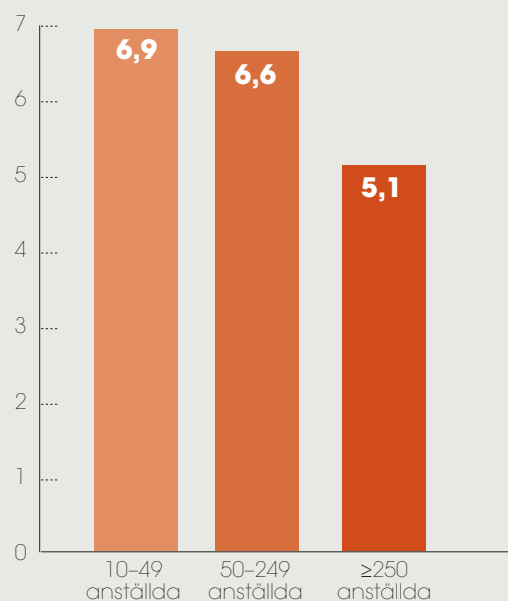
# 40 %

Nästan 4 av 10 ledamöter i svenska bolagsstyrelser är över 55 år.

Figur 2: Styrelseledamöters genomsnittsalder



Figur 3: Ledamöters uppdragslängd i små, medelstora och stora bolag (genomsnittligt antal år)



Under bolagens tillväxtresa ökar sedan andelen kvinnliga styrelseledamöter. Förväntningar på ökad jämställdhet tillkommer inte minst från professionella investerare, men även från kunder och samarbetspartners. Dessutom träffas bolagen av allt fler regulatoriska krav på mångfald och jämställdhet. För storbolagen med 250 anställda eller fler är andelen kvinnliga styrelseledamöter nära en tredjedel.

Allt eftersom de växer blir många bolag dessutom mer internationella genom kunder, leverantörer och ägare. Detta reflekteras i styrelserummet. I de större bolagen återfinns allt fler ledamöter som inte har svenska personnummer, vilket tyder på att dessa styrelser har ett behov av internationell kompetens. I graferna nedan visas dessa utländska styrelseledamöter som en separat grupp – ”utan svenskt personnummer” – jämte kvinnor och män. Tillförlitlig data om kön för ledamöter utan svenskt personnummer saknas tyvärr.

Hos Styrelseakademien är vi glada att 46 procent, det vill säga nästan hälften, av alla utbildningsdeltagare är kvinnor. Detta ger en signal om att den manliga dominansen i styrelsen kommer att dämpas. Styrelseakademien verkar även aktivt för mer mångfald i styrelserummet. Ett exempel på detta är [mångfaldsprojektet i Styrelseakademien Östsverige](#).

#### Fler professionella ledamöter i större bolag

Vi har också tittat på hur många uppdrag den genomsnittliga styrelseledamoten har. Ett antal individer i Sverige har registrerats som styrelseledamöter i tio- eller hundratals bolag. För att få relevant statistik har vi exkluderat dem som har över 15 aktiva styrelseuppdrag. Dessa kan inte antas utföra professionellt, aktivt styrelsearbete utan mer sannolikt representerar de olika administrativa lösningar.

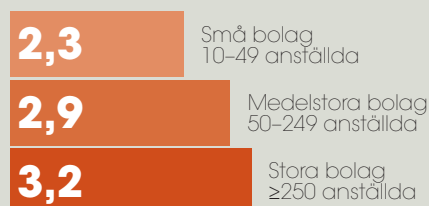
I de små bolagen har en styrelseledamot i snitt 2,3 styrelseuppdrag. För de medelstora bolagen är motsvarande siffra 2,9 och för de stora 3,2. Siffrorna visar alltså att ju större bolag en ledamot arbetar i, desto fler uppdrag tenderar vederbörande att ha.

# 46 %

*Så många av Styrelseakademiens utbildningsdeltagare är kvinnor.*

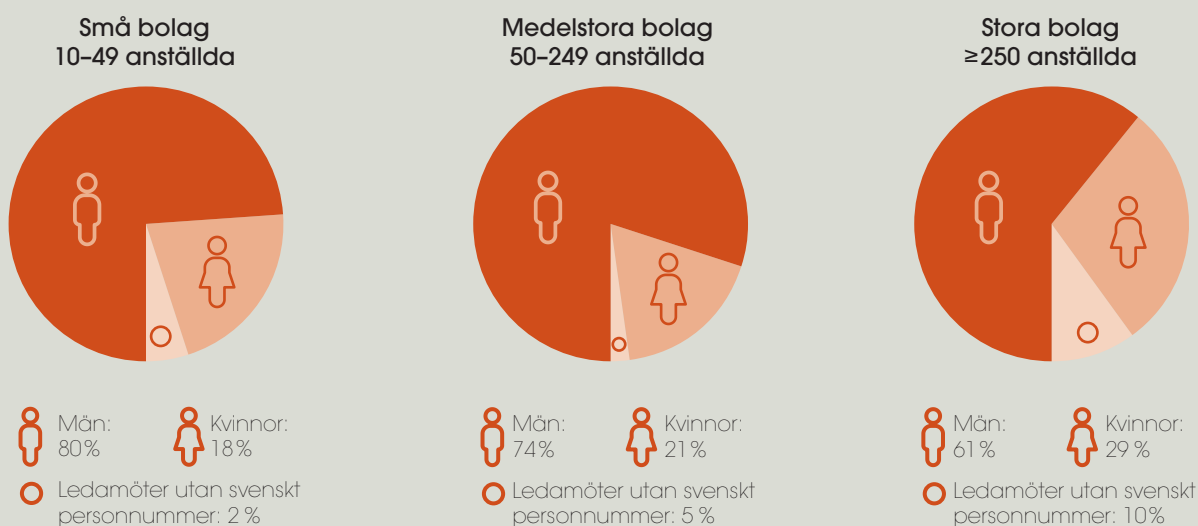
*Under bolagens tillväxtresa ökar andelen kvinnliga styrelseledamöter.*

Figur 4: Genomsnittligt antal styrelseuppdrag per ledamot



## Kvinnor, män och utländska ledamöter

Figur 5: Sammansättningen av styrelser sett till kön samt ledamöter utan svenskt personnummer.





## Del 2

# Styrelser i små och medelstora tillväxtbolag

I denna del har vi med hjälp av Vensire studerat styrelserna närmare i de svenska aktiebolag som har 10–249 anställda och som är i en tillväxtfas.

Vensire har till denna del av rapporten tillhandahållit två grupper av svenska tillväxtbolag som haft en extremt god utveckling de senaste åren: konstant växande bolag och revitaliserade. Konstant växande företag är en grupp bolag som befinner sig i en kontinuerlig tillväxttrend där både omsättning och antalet anställda ökar. Med revitaliserade företag menas att de har varit stabila under en längre period och därefter gått in i en kraftig tillväxtfas där både omsättning och antalet anställda ökat snabbt.

Genom att kombinera dessa tillväxtbolag med Retrievers bolagsdata har vi kunnat undersöka hur styrelserna i dessa små och medelstora bolag utmärker sig jämfört med andra bolag. Analysen är gjord i nära samarbete med Christian Jansson, ek. dr. och forskare på institutionen för handel och företagande på Högskolan i Skövde, tillika grundare av Vensire.

# Del 2a.

## Styrelser i små och medelstora tillväxtbolag med **konstant tillväxt**

Som bolag med konstant tillväxt räknas företag som haft en kontinuerlig ökning av omsättningen och antalet anställda. Här har vi tittat på vad som kännetecknar dessa bolag och deras styrelser jämfört med övriga små och medelstora bolag i Sverige.

Tillväxten i dessa bolag har pågått i minst tre år men kan ha hållit på mycket längre än så: Vissa har vuxit konstant i 20 år eller längre. De svenska bolag som växer allra snabbast återfinns här, men även bolag som är betydligt försiktigare i sin tillväxt.

I många av de mindre kommunerna finns lokalt ägda bolag som tillhör den försiktigare gruppen men som ändå lyckas växa år efter år. En bedrift som inte ska underskattas. Den långsiktiga trenden är ändå densamma för samtliga – konstant ökning av såväl omsättning som antalet anställda.

Det finns många unga företag bland de konstant växande företagen. En relativt stor andel av dessa lyckas på kort tid ta sig från att ha under 50 anställda till att bli ett medelstort företag. Det gör att många medelstora företag, bland de konstant växande, ligger i det lägre skiktet inom intervallet. Gruppen medelstora företag omfattar ett stort spann, då gruppen sträcker sig från 50 anställda upp till 249.

### Betydligt yngre ledamöter

Konstant växande företag har i genomsnitt lika många ledamöter som övriga företag. Däremot är styrelseledamöterna i fyra-fem år yngre (47 vs. 52 år i småföretag och 50 år vs. 54 år i medelstora företag).

Om vi zoomar in på gruppen småföretag är endast 6 procent av styrelseledamöterna under 35 år, men i gruppen konstant växande småföretag är siffran dubbelt så hög, 12 procent. Drygt hälften, 55 procent, av ledamöterna är i åldersspannet 35–55 år, medan hela 70 procent av ledamöterna i konstant växande småbolag är det.

Andelen personer över 55 år är dubbelt så hög i jämförelsegruppen som i de konstant växande små företagen (40 procent vs. 20 procent).

**Sammantaget kan sägas att styrelseledamöterna i de företag som befinner sig i en kontinuerlig tillväxttrend är betydligt yngre än i andra företag.**

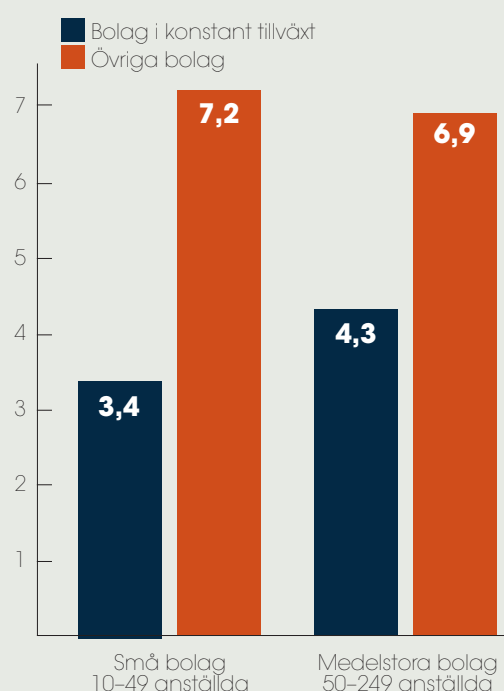
### Kortare uppdragslängd

Det som kanske sticker ut mest i datan är styrelseledamöternas uppdragslängd. I genomsnitt innehar styrelseledamöter i svenska småföretag sin post i drygt sju år. I gruppen konstant växande småföretag är den genomsnittliga uppdragslängden endast 3,4 år, vilket visar att styrelseledamöterna i dessa företag endast stannar hälften så länge

# 12 %

av ledamöterna i små bolag med konstant tillväxt är under 35 år.

Figur 6: Ledamöters uppdragslängd (genomsnittligt antal år)



på sina poster. De medelstora bolagen visar samma tendens även om skillnaden i uppdragslängd är något mindre mellan de konstant växande bolagen och jämförelsegruppen (4,3 vs. 6,9 år).

Detta betyder att styrelseledamöter i företag som befinner sig i konstant tillväxt byts ut avsevärt oftare än i andra bolag. Företag som hela tiden växer ställs konstant inför nya utmaningar, både marknads- mässigt och organisatoriskt. Det innebär att dessa företag oftare är i behov av att tillföra ny kompetens till sin styrelse i jämförelse med företag som inte växer. Att kontinuerligt rekrytera nya personer till styrelsen är också en indikator på att företag som kontinuerligt växer även har en mer professionell styrelse.

### Ojämställda men mer internationella styrelser

Sammansättningen av styrelser sett till kön i bolag med konstant tillväxt är ungefär lika ojämnt fördelat som i övriga svenska bolag.

Ser vi till gruppen konstant växande småföretag är andelen män hela 83 procent och andelen kvinnor är fem procent lägre än i andra svenska småföretag (13 procent vs. 18 procent). Jämställdheten är alltså ännu lägre i denna grupp tillväxtföretag jämfört med övriga svenska företag.

Däremot verkar bolagen som lyckas växa konstant ha en högre andel internationella styrelseledamöter, vilket sannolikt ger styrelsen tillgång till en bredare kompetens. Här är andelen personer som inte har något svenskt personnummer så hög som 9 procent i de medelstora bolagen, jämfört med jämförelsegruppens 4 procent.

## Summering

### Små och medelstora bolag med konstant tillväxt:

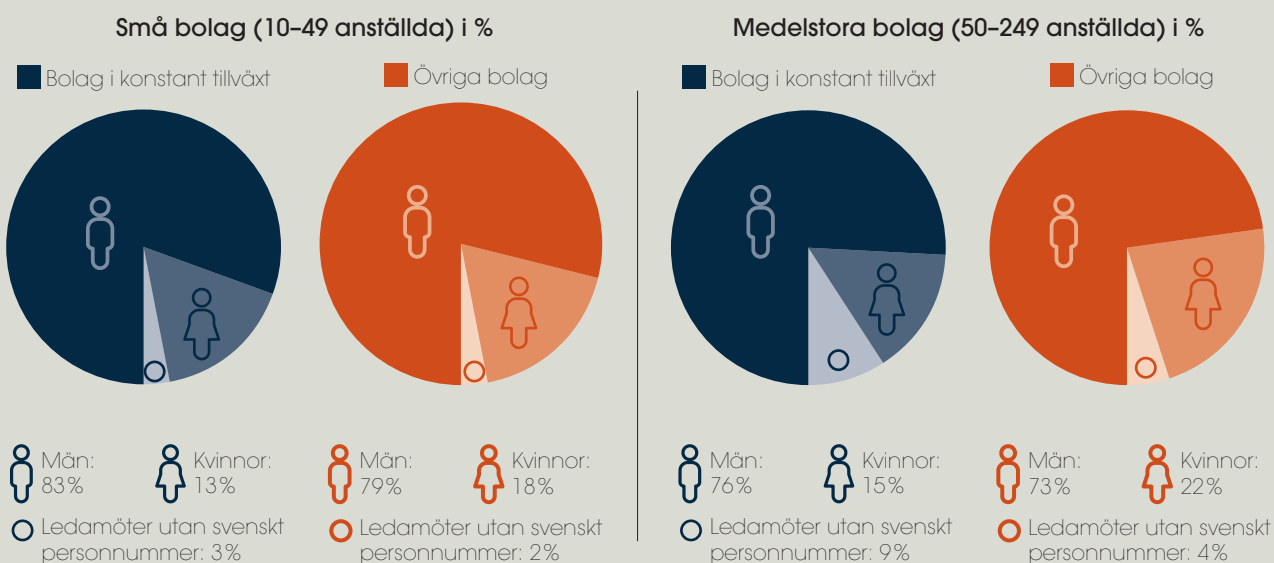
- Snabbare omsättning av styrelseledamöter (nära dubbel takt) än övriga bolag.
- Yngre personer i styrelsen jämfört med övriga små och medelstora bolag.
- Betydligt större andel utländska styrelseledamöter.

### Tes:

Styrelseledamöterna byts ut snabbare än genomsnittet för övriga små och medelstora bolag för att få in nya kunskaper i olika faser.

## Kvinnor, män och utländska ledamöter

Figur 7: Sammansättningen av styrelser sett till kön samt ledamöter utan svenskt personnummer, uppdelat på små respektive medelstora bolag (%).



## 100 i topp-bolagen i konstant tillväxt – ännu högre omsättning av ledamöter

Om vi bryter ut de 100 snabbast konstant växande företagen, mätt i omsättning och antalet anställda, framträder ännu tydligare skillnader, framför allt när det gäller hur snabbt styrelsen byts ut. Bland de snabbast konstant växande företag är styrelseledamöternas genomsnittliga uppdragslängd bara 2,2 år för småföretag och 2,7 år för medelstora företag.

Detta är en stor kontrast mot hur länge styrelseledamöter i genomsnitt sitter på sina uppdrag i svenska små- och medelstora företag (7,2 år för småföretag och 6,9 år för medelstora företag). Att endast sitta i genomsnitt drygt två år på sin post i styrelsen innebär att ledamöterna i dessa bolag roterar i en mycket hög hastighet. Att resultaten visar detta är inte förvånande då extremt snabb tillväxt hela tiden ställer företag inför nya utmaningar, vilket gör att tidigare central kompetens snabbt blir inaktuell när företagets position ändras i marknaden.

En annan intressant skillnad som framträder när vi analyserar de snabbast konstant växande företagen är att andelen internationella styrelseledamöter, det vill säga ledamöter utan svenskt personnummer, är väsentligt högre i denna grupp. Hela 12–14 procent är utländska styrelseledamöter vilket kan jämföras med endast 2–4 procent i övriga svenska små- och medelstora företag.

Att lyfta in internationell kompetens är förmodligen viktigare i de snabbast växande företagen då de i högre utsträckning ställs inför mer komplexa situationer, men också högst sannolikt behöver lansera sina produkter och/eller tjänster utomlands för att bibehålla sin höga tillväxttakt. Att andelen internationella styrelseledamöter är så pass mycket högre i de snabbast konstant växande företagen indikerar att hög tillväxt också skapar behov av mer diversifierade styrelser.

Däremot är antalet styrelseledamöter endast marginellt högre (2,7 styrelseledamöter vs. 2,3 i övriga svenska bolag). Vi kan också se att ålderssammansättningen inte skiljer sig åt bland de snabbast konstant växande företagen jämfört med hela gruppen konstant växande företag.

*Om vi bryter ut de 100 snabbast konstant växande företagen framträder ännu tydligare skillnader, framför allt när det gäller hur snabbt styrelsen byts ut.*

# 12–14%

är utländska styrelseledamöter i de konstant växande bolagen, att jämföra med 2–4 procent i övriga små och medelstora bolag.

## Del 2b.

# Styrelser i små och medelstora tillväxtbolag med **förnyad tillväxt**

Här tittar vi närmare på vad som kategoriserar styrelserna i små och medelstora bolag vars tillväxt skjutit fart efter flera år av låg eller utebliven tillväxt – så kallade revitaliserade bolag. Och vi kan konstatera att 44 procent av dem tagit in externa ledamöter i samband med tillväxten – eller åren dessförinnan.

Gruppen revitaliserade företag är mångfacetterad. Vissa har varit sovande under 10–20 år och därefter plötsligt, efter exempelvis ett generationsskifte, gått in i en kraftig tillväxtfas. Gruppen innefattar också företag som tidigare haft en kraftig tillväxt, konsoliderat sin verksamhet och därefter gått in i ny tillväxt.

Bredden på tillväxtbolag som ingår i denna grupp är således relativt stor. Det som kan konstateras, utifrån Vensires forskning, är att bolag som är stabila under en tid har en förmåga att ackumulera både kapital och kompetens. När dessa bolag väl bestämmer sig för att växa kan det gå mycket snabbt.

Att ta reda på om professionella styrelser bidrar till tillväxt är komplext, men det finns olika sätt att närma sig frågan. Ett sätt är att titta på rekryteringar av externa styrelseledamöter i samband med att företag går från långa perioder av stabilitet in i nya tillväxtfaser.

Vi har granskat de företag som under 2020 och 2021 gått in i en revitaliseringsfas på samma parametrar som vi granskat bolag i konstant tillväxt. Intressant nog utmärker sig de revitaliserade inte alls på de parametrar som särskiljer de konstant växande: styrelseledamöternas ålder, uppdragslängder och internationella inslag. Däremot visar det sig att **hela 44 procent av dem har rekryterat in externa personer i styrelsen i samband med, eller åren före, tillväxten.**

Det innebär att nästan hälften av företagen i denna grupp har rekryterat in extern kompetens till styrelsen innan den förnyade tillväxtfasen skjutit fart. Dessutom har Vensire kunnat konstatera att så stor andel som 46 procent av samtliga revitaliserade små och medelstora bolag i de tio största a-regionerna (arbetsmarknadsregioner) och med revitaliseringsstart 2020 och 2021 adderade ledamöter utanför ägarkretsen åren innan tillväxten tog fart.

### Tillskott av nya ledamöter i styrelser med extremt långa uppdragstider

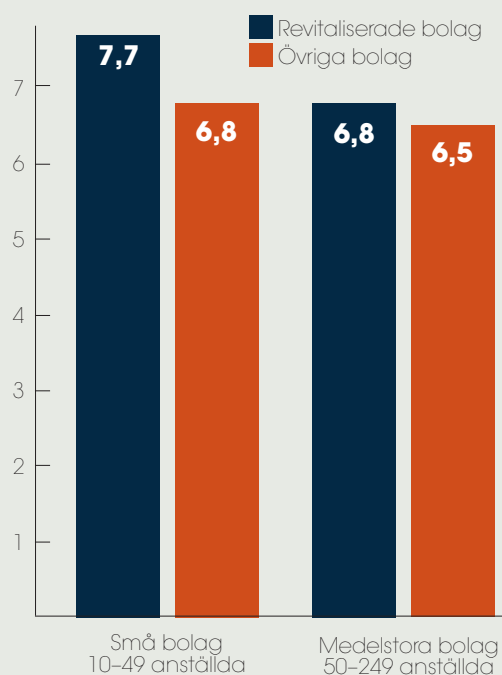
Revitaliserade små och medelstora bolag har betydligt lägre omsättning på sina styrelseledamöter än bolag med konstant tillväxt. Företag som varit stabila under en lång tid har en tendens att inte förändra saker. Vissa av dem behåller sina styrelseledamöter i decennier, vilket är betydligt längre än genomsnittet.

När dessa historiskt stabila företag väl bestämmer sig för att satsa, ofta på grund av ett generationsskifte eller annat ägarbyte, tar de i

# 44 %

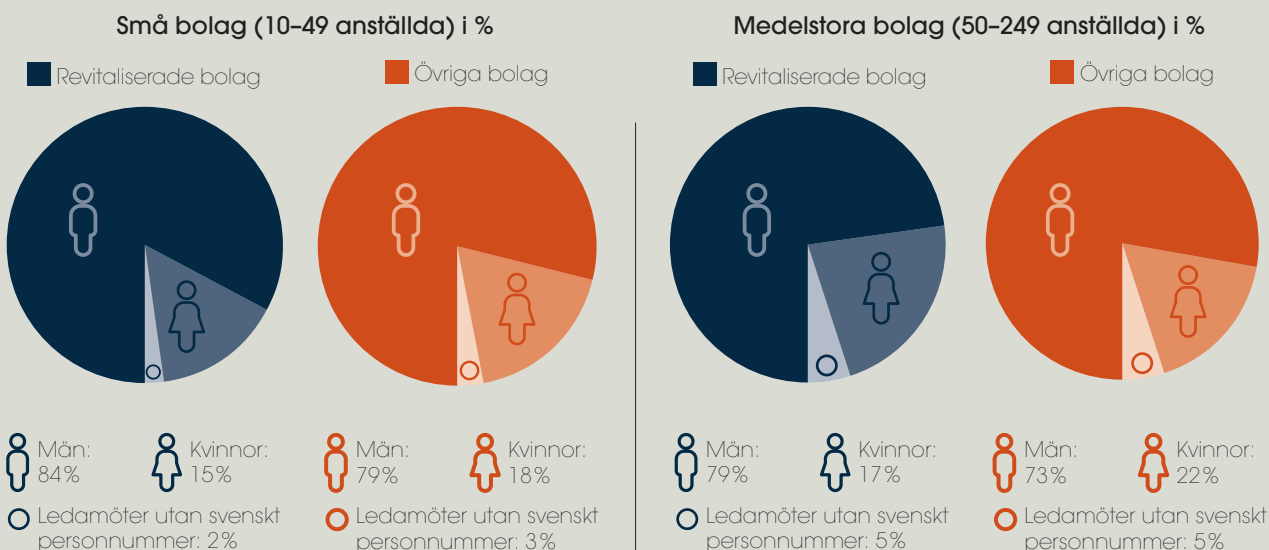
*av revitaliserade bolag har tagit in externa ledamöter i samband med tillväxt.*

Figur 8: Ledamöters uppdragslängd (genomsnittligt antal år)



# Kvinnor, män och utländska ledamöter

Figur 9: Sammansättningen av styrelser sett till kön samt ledamöter utan svenskt personnummer, uppdelat på små respektive medelstora bolag (%).



många fall in nya styrelseledamöter. Samtidigt fortsätter de äldre ledamöterna i styrelsen för att bibehålla kontinuiteten. Sammantaget ökar omsättningen på styrelseledamöter dramatiskt för bolaget, men detta från en låg nivå.

## Nya externa ledamöter, men dåligt med kvinnliga och utländska ledamöter

Trots att könsbalansen är mycket ojämn i svenska små och medelstora företag är den ännu mer ojämn i revitaliserade bolag. Hela 84 procent av ledamöterna i små företag och 79 procent i medelstora företag utgörs av män.

Även andelen utländska ledamöter, som saknar svenskt personnummer, ligger på samma låga nivåer som hos övriga bolag, eller ännu lägre. Dystra siffror måhända, men kanske är det naturligt. Att börja ta in helt nya, externa ledamöter, i en gammal stabil styrelse kan ofta vara ett tillräckligt stort och krävande steg. I någon mån är professionaliseringen och välkommandet av nya externa personer ett mångfalds-

och inkluderingsarbete i sig och förhoppningsvis ett första steg till en mer diversifierad styrelse.

## Summering:

### Revitaliserade små och medelstora bolag:

- Revitaliserade företag uppvisar liknande siffror som övriga små och medelstora bolag. Ledamöterna i revitaliserade bolag har i genomsnitt en något längre uppdragslängd än övriga.
- Den stora och viktiga skillnaden är att nästan hälften av revitaliserade små och medelstora bolag rekryterade externa ledamöter åren innan tillväxten åter tog fart. Detta indikerar att extern kompetens är viktig för ett företags tillväxt.

### Tes:

Tillskott av externa styrelseledamöter kan bryta stabilitet/stagnation och skapa tillväxt.

## 100 i topp-bolagen revitaliserade – snabb tillväxt med högre omsättning av ledamöter

Om vi bryter ut de 100 företag som har snabbast tillväxt i gruppen revitaliserade företag ser vi en betydligt högre omsättning bland dessa företag, framför allt i gruppen småföretag där den ligger på 89 miljoner kronor – att jämföra med 48 miljoner för alla revitaliserade små och medelstora företag.

Medelåldern i styrelsen är något lägre bland de snabbast växande revitaliserade företagen jämfört med hela gruppen revitaliserade företag. Intressant nog ser vi att styrelseledamöternas uppdragslängd är 5,6 år i småföretag – att jämföra med 7,7 år i hela gruppen revitaliserade småföretag.

tag. Detta visar att de företag som växer snabbast också har ett behov av att i högre utsträckning byta ut ledamöter i styrelsen.

Om vi ser till jämställdheten i de snabbaste växande revitaliserade småföretagen är den ännu lägre än för revitaliserade företag i stort. Hela 87 procent är män i de snabbast växande revitaliserade företagen. Det är nästan 10 procent fler än i jämförelsegruppen. Men när vi tittar på de snabbast växande medelstora företagen ser vi ett trendbrott. I dessa företag är det lika många manliga ledamöter som i jämförelsegruppen, vilket visar på att ju större företaget blir, när det växer riktigt snabbt, desto jämställdare blir det.



## Del 3

# Intervjuer

I detta avsnitt tittar vi närmare på sambandet externa ledamöter och bolag med förnyad tillväxttakt med hjälp av tre intervjuer. Den första intervjun är med forskaren Christian Jansson, Vensire, som berättar om sitt forskningsprojekt kring företag med förnyad tillväxt. Sedan har vi pratat med entreprenören Micael Lawson som bestämde sig för att satsa på tillväxt och i samband med det tog in en extern styrelse. Slutligen berättar professor Ingalill Holmberg om den studie kring innovativt styrelsearbete som hon utfört tillsammans med ek. dr. Pernilla Petrelius Karlberg.

A portrait of Christian Jansson, a man with short dark hair and a slight smile, wearing a blue and white checkered button-down shirt. The background is a soft, out-of-focus grey.

**Christian Jansson,**  
**forskare:**

”Styrelsen har en viktig betydelse för förnyad tillväxt”

Christian Jansson, forskare vid Högskolan i Skövde och grundare av Vensire, har lett flera forskningsprojekt kring företagsrevitalisering, det vill säga förnyad tillväxt, sedan 2015. Projekten har syftat till att förstå vad det är som gör att företag förmår att gå från lång tid av stabilitet in i nya tillväxtfaser.

– En faktor som utmärker många av dessa företag är att de externa personerna i styrelsen har haft erfarenhet av att operativt leda större organisationer, säger han.

---

» En baksida av att försöka växa upp till ett medelstort företag utan att ta in extern hjälp i styrelsen är att det ofta kräver väldigt mycket arbete från företagsledningen.

---

**S**ammanlagt har 184 företagsledare för små och medelstora bolag i Skaraborg och Sjuhärad som revitaliserat sina bolag intervjuats i de forskningsprojekt som Christian Jansson lett och som gett honom ökad förståelse för styrelsens roll. I projekten som pågått i snart tio år har ytterligare ett par hundra tillväxtföretag besökts, vilket ökat förståelsen för vad som driver tillväxt.

– En stor del av de små- och medelstora företagen i Skaraborg och Sjuhärad har mellan 10 och 20 anställda och i den här typen av företag är styrelsen ofta inaktiv. Ägare och företagsledning är oftast samma personer och så länge som ingen extern person lyfts in i styrelsen styrs företaget oftast operativt genom företagsledningen. En brist med detta är att den långsiktiga planeringen drabbas och beslut många gånger fattas utefter de händelser som sker i företagets vardag, säger Christian Jansson.

När företag i den här storleken bestämmer sig för att växa brukar de ha förmåga att på egen hand ta sig upp till 25–30 anställda men för att ta steget därifrån och växa upp till ett medelstort företag med 50 anställda krävs det många gånger att man tar in extern kompetens i styrelsen, konstaterar Christian.

– Jag har vid ett flertal tillfällen sett företag som genom enbart operativ styrning (med en passiv styrelse) orkar växa upp till 40–45 anställda men det saknas något för att ta det sista steget, vilket oftast är en mer strategisk planering genom aktivt och professionellt styrelsearbete. En baksida av att försöka växa upp till ett medelstort företag utan att ta in extern hjälp i styrelsen är att det ofta kräver väldigt mycket arbete från företagsledningen.

Utifrån de hundratals företagsbesök som Christian och hans kolleger genomfört hos tillväxtbolag i Västsverige har de också sett flera exempel på företag som tar in extern kompetens i styrelsen vid 25–30 anställda.

– Och där har tillväxtresan gått otroligt bra. En faktor som utmärker många av dessa företag är att de externa personerna i styrelsen har haft erfarenhet av att operativt leda större organisationer.

Annars är en utmaning för många som driver ett tillväxtbolag med 20–30 anställda att de inte vet hur ett företag med 50 anställda bör se ut och organiseras. Men om styrelseordförande varit vd i ett betydligt större företag tidigare kan den personen genom sina erfarenheter många gånger guida företagsledningen på ett bra sätt genom tillväxtens olika faser.

**I** intervjuerna som genomfördes med revitaliserade bolag i Västsverige uppgav cirka 20 procent av de tillfrågade vd:arna i tillväxtbolag att styrelsen varit av stor betydelse för företagets tillväxt. Det gällde särskilt för företag med fler än 30 anställda.

– När vi analyserade dessa mer på djupet kunde vi se att närmare en tredjedel av dem hade tagit in extern kompetens i styrelsen i samband med att tillväxten påbörjades eller åren dessförinnan, säger Christian Jansson.

Han framhåller att även om analysen bygger på intervjuer med företagsledare i Västsverige så indikerar det att styrelsens, och ägarens, vilja att ta in extern kompetens har en viktig betydelse för förnyad tillväxt i stabila företag i hela landet.

A portrait of Micael Lawson, a man with short brown hair, a beard, and glasses, wearing a light blue button-down shirt. He is looking slightly to the side with a gentle smile. The background is blurred, showing what appears to be an office or industrial setting.

**Micael Lawson,**  
**entreprenör:**

“Styrelsen gav mig  
den hävstångseffekt  
jag behövde”

Tidigare hade han hunden som bollplank. Sedan kom krisen. På randen till konkurs beslutade Micael Lawson att ta in en extern styrelse i sitt bolag, Recas. På tre år ökade Recas från tre till 72 miljoner kronor i omsättning, skapade över hundra nya jobb och utsågs till det snabbast växande Gasell-företaget i Västra Götaland. Sedan kom ett tufft 2024, men nu laddar Micael om igen för att skapa ett miljardbolag.

– Då måste jag också anpassa styrelsen efter det, säger han.

## » På samma sätt som bolagets behov växer och förändras, förändras även styrelsens roll.

**L**åt oss backa till 2020. Micael Lawson drev sitt teknik-konsultbolag Recas i Trollhättan med två anställda och en omsättning på tre miljoner kronor. Styrelsen bestod av honom själv och en familjemedlem. Bolaget hade ingen vd. Micael tillbringade arbetsdagarna ute på uppdrag. När han behövde fatta strategiska beslut bollade han dem med hunden på deras långpromenader i skogen. Så kom pandemin. Över en natt försvann den största uppdragsgivaren. Plötsligt befann sig Recas på randen till konkurs. Micael Lawson stod mellan att satsa allt eller att ge upp.

– Jag valde att satsa allt. Att stå still och agera som jag hade gjort dittills var inte en lösning. Jag bestämde mig för att satsa på tillväxt och skapa förutsättningar för det. Jag hade två anställda med familjer och lån. Det blir väldigt personligt när man har så pass få medarbetare. Ibland har jag funderat över vad det var som gjorde att vågade. Men det är väl någon gen jag har som gör att jag när väl bestämt mig för något ska det bara ske. Det är på gott och ont och den här gången blev det på gott.

Micael Lawson visste att han inte skulle klara utmaningen på egen hand, att han behövde en stark styrelse.

– Det är inte helt lätt att sätta ihop en sådan när man aldrig har gjort det förut, men det var bara att börja leta. Vem skulle vilja jobba med stackars mig?

– När personen som jag ställde första frågan till tackade ja kände jag mig lite modigare. Sedan pratade jag med nästa och han blev attraherad av att jag fått in den första killen plus utmaningen, så han klev också på. När jag hade dessa båda blev den tredje jag frågade smickrad av möjligheten att också få kliva på tåget.

**D**et var en erfaren trio av ledare på stora verkstadsbolag som Micael Lawson fick ihop. Tillsammans kunde de bidra med såväl kompetens som kontakter. Men under första styrelsemötet ville de nya ledamöterna något som Micael Lawson motsatte sig.

– De tyckte att jag skulle bli vd och jobba som sådan på heltid. Själv ville jag att vi skulle rekrytera en extern vd. Deras poäng var det inte fanns någon som brann lika mycket för visionen som jag. ”Det är du som måste göra det här”, sa de. Jag blev helt kallsvettig, gick hem och svettades som om jag hade en feberattack. Idag är jag tacksam att jag svarade ja.

Tack vare styrelsens nätverk och Micael Lawsons driv fick Recas snart i uppdrag att etablera ett utvecklingskontor i Trollhättan för en stor värmepumpstillverkare. Med det var tillväxtresan i gång.

– På samma sätt som bolagets behov växer och förändras, förändras även styrelsens roll.

Micael Lawson betonar hur viktigt det är för en ägare att vara modig. Att den som tar in kloka människor i en styrelse också vara beredd att lyssna på dem – även om det de säger går emot ens första instinkter.

– Jag fick en hävstångseffekt tack vare styrelsen, men jag vill ändå påpeka att det är jag som gjort jobbet. Det säger sig självt att om man har sex styrelsemöten per år är det inte där den totala magin sker. Nej, den sker i det dagliga arbetet och ägardirektivet. I ägarrollen har jag visualiserat mål som har ”skrämt” styrelsen. Det är ett direktiv som det är svårt att känna sig trygg i. Ändå har vi lyckats överträffa det varje år. Det hart gått så fort så att det känns som om vi är ett nytt företag varje kvartal.

**E**nligt Micael Lawson har styrelsemötena blivit allt effektivare med tiden. Det tog ett tag att hitta strukturen. I ett ägarstyrt bolag blir beslutsordningen dessutom cirkelformad. Ägaren ger sitt direktiv till styrelsen som gör en strategi av direktivet och ger uppdraget att genomföra detta till vd – som ju som är den som skrivit ägardirektivet.

– Styrelsens roll är att skapa ”vadet”. Vad ska hända? Vd:n står för ”huret”, hur det ska gå till. Men i ett bolag som Recas där jag tidigare inte hade någon ledningsgrupp har jag fått vända mig till styrelsen för att få hjälp med ”huret”. Styrelsearbetet kan alltså se lite annorlunda ut beroende på hur bolaget är uppbyggt. Det innebär också att på samma sätt som att bolagets behov växer och förändras, förändras även styrelsens roll, säger Micael Lawson.

Som mest bestod styrelsen av sex personer, vara två kvinnor. Men så fick den största kunden, som stod för 70 procent av omsättningen problem under 2024, vilket spillde av sig på Recas. Nu behövdes en liten, snabb styrelse, van vid att bygga bolag i kris. Micael halverade därför antalet ledamöter och tog bort ett chefsled i organisationen. I dag har Recas fem starka kunder där ingen står för mer än 20 procent av omsättningen. Så även om omsättningen blir lägre än budgeterat står bolaget starkare än någonsin, menar Micael Lawson.

Nu är planen att förvärva 5–15 bolag fram till 2032.

– Då behöver jag också anpassa styrelsen efter det och hitta styrelseledamöter som har erfarenhet av att bygga en miljardkoncern. Det händer så mycket nu att vi är som ett nytt bolag varje kvartal.

*Fotnot: Detta är en bearbetad, uppdaterad och kortad version av en text som varit publicerad i Styrelsemagasinet nr 1 2024.*



**Ingalill Holmberg,  
professor i  
företagsekonomi:**



Ingalill Holmberg (vänster) och Pernilla Petrelius Karlberg i samband med att de medverkade i IR & CorpsComm-podden 11 juni 2024. Lyssna på avsnittet här >>

# “Medelstora bolag har mycket att vinna på att ta in externa ledamöter”

Hur kan styrelsearbetet främja hållbar och innovationsdriven affärsutveckling? Det har Ingalill Holmberg, professor i företagsekonomi, och ekonomie doktor Pernilla Petrelius Karlberg, båda forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, undersökt i en kvalitativ studie.

– Medelstora bolag har mycket att vinna på att ta in externa ledamöter. Men det är samtidigt viktigt att värna om de arbetsformer som lagt grunden för bolagets utveckling och framgångar, säger Ingalill Holmberg.

---

## » De flesta företag kommer till en punkt där det krävs att ägarna tar in extern kompetens i styrelsen för att fortsätta växa.

---

**R**apporten ”Innovationsdrivet styrelsearbete – med fokus på medelstora bolag” presenterades på ett webinarium på Handelshögskolan i början av maj 2024. I rapporten lyftes bland annat styrelsens roll i medelstora bolag samt vilka faktorer som gör styrelsearbete till en strategisk resurs.

– I debatten om styrelsearbete i medelstora företag har man länge utgått från att det bästa är att få även dessa bolag att följa börspraxis. Våra resultat visar att det inte är detta som gör att bolag växer. I stället ligger nyckeln till hållbar tillväxt i att ägaren förstår det ekosystem av aktörer som bidrar med resurser till verksamhetens utveckling och agerar därefter, säger Ingall Holmberg.

### *Vad var anledningen till att ni genomförde studien?*

– Vi ville besvara frågan om styrelsearbete i medelstora företag är en outnyttjad resurs, det vill säga att styrelsen egentligen inte används för att utveckla bolaget. Dessutom ville vi undersöka hur rustade medelstora företag och deras styrelser är när det kommer till att göra företaget redo för framtiden, hur de till exempel klarar att hantera förväntningar på hållbarhet och den typ av förändringar som klimatkrisen medför.

### *Varför medelstora företag?*

– Det är ett relativt outforskat område. Man vet en hel del om styrelsearbete i storföretag, men betydligt mindre om praxis i medelstora företag, säger Ingall Holmberg och tillägger:

– Medelstora företag är ett brett och heterogent fält av bolag med varierande omsättning och stora olikheter när det gäller ambitioner att växa och utvecklas. Vår studie fokuserar på företag som utvecklats från relativt små bolag till medelstora bolag, några med miljarder i omsättning, där styrelsen har varit en viktig resurs.

**S**tudien bygger på 19 expertintervjuer och fyra fallstudier av företag som utvecklats från små till medelstora bolag. Studien gjordes i två faser. Under första fasen där expertintervjuerna genomfördes ville forskarna få grepp om vad personer med ingående kunskaper om medelstora företag anser om styrelsearbete i medelstora bolag, om de bekräftade bilden av styrelsen som en outnyttjad resurs. Under fasen med fallstudierna var syftet att försöka hitta en praxis för innovationsdrivet styrelsearbete genom goda exempel.

– Skälet till att vi valde fallstudier och kvalitativ metod var att vi då kan fånga kontexten och få en bild av hur händelser

i omvärlden påverkar styrelsearbetet och bolagets utveckling.

Ingall Holmberg och Pernilla Petrelius Karlberg har sammanfattat resultaten från studien i fyra punkter för hur styrelsen ska kunna bidra till att göra företaget framtidsredo. Dessa är:

- **Professionalisera styrelsen och styrelsearbetet.** Det är viktigt att våga ta in externa ledamöter som kan bidra med sin kompetens och tid.
- **Vässa samspelet mellan ägare, styrelse och ledning.** Då kan synergieffekter klicka in på ett sätt som annars inte hade varit möjligt.
- **Kompetenssäkra och utveckla hela styrelsen kontinuerligt.** Eftersom omvärlden förändras behöver styrelsen utvecklas i takt med den.
- **Bistå i bevakningen av omvärlden.** Det är viktigt att styrelsen delar med sig av sina omvärldsspaningar för att framtidssäkra bolaget.

**A**v dessa resultat har de båda forskarna dragit ett antal slutsatser för hur hållbara företag ska byggas. Ingall Holmberg förklarar:

– Den första slutsatsen är att kultur och struktur måste utvecklas parallellt så att företagskulturen inte försvinner när man börjar skala upp. Man måste också utveckla ledningen samtidigt som man utvecklar styrelsen. Det fungerar inte att tillsätta en kompetent styrelse om inte ledning kan möta denna styrelse. Effekten uteblir.

– Den andra slutsatsen handlar om teambaserat värdeskapande. Det som är utmärkande för bolagen i våra fallstudier att man jobbar väldigt nära varandra. Samarbetet mellan ledning, styrelse och ägare bygger på täta kontakter – ibland dagligen eller på veckobasis. Man värnar om att utveckla ett samtalsklimat där man vågar uttrycka sina åsikter och ser till att skapa en kultur där även medarbetare i företaget vågar uttrycka sina ståndpunkter. Dessutom sätter man gemensamma mål kring vad ledning och styrelse ska göra tillsammans.

Som tredje slutsats lyfter Ingall Holmberg fram vikten av att identifiera och förstå det ekosystem av intressenter och företeelser som påverkar företaget och som även påverkas av företaget.

– För att företag ska klara att växa hållbart behövs ett bredare perspektiv än bara branschen. Man måste läsa av makropolitiska händelser, beteendeförändringar och innovationer i andra sektorer, allt som på något sätt skulle kunna påverka den egna verksamheten på fem–tio års sikt. Det handlar till exempel om att försöka förstå vilka som kommer att vara betydande aktörer om fem år.

*Det verkar som om företagen i studien har lyckats behålla sin själ – sin kultur och sina värderingar – trots snabb tillväxt?*

– Värderingarna har ansetts helt centrala för utvecklingen i de här företagen. Man vill värna den kultur man har byggt upp. I ägarledda bolag som gör den typ av resa som vi beskriver i rapporten är ägare och vd ofta samma person. De vill bevara den innovationsdrivna kulturen även om de plockar in externa ledamöter. Därför är det viktigt att styrelsen förstår sin roll och hjälper till att bygga en struktur som bolaget kan växa i samtidigt som ledningen och ägarna ser till att behålla så mycket som möjligt av kulturen.

*När under tillväxtresan är det då lämpligt att ta in en extern styrelse?*

– Jag skulle säga att svaret på den frågan är när ägarna är redo att företaget till nästa nivå. Då är de också redo att

ta in extern kompetens. Vår studie syftar bland annat till att inspirera välskötta medelstora bolag att våga ta in extern kompetens i styrelsen för att identifiera nya möjligheter och skapa bättre framtidsutsikter. Om inte ägarna vill ta det steget går det inte att tvinga fram.

*Men är det en förutsättning att ha en extern styrelse för att kunna växa och utvecklas?*

– De flesta företag kommer till en punkt där det krävs att ägarna tar in extern kompetens i styrelsen för att fortsätta växa. Men det går inte att säga exakt var den punkten ligger.

Fotnot: Intervjun med Ingalill Holmberg är en bearbetad, uppdaterad och kortad version av en text som tidigare varit publicerad på styrelsemagasinet.se



Här kan du ladda ner Ingalill Holmbergs och Pernilla Petrelius Karlbergs rapport >>



## Del 4 Sammanfattning och slutsatser

---

# Del 4

## Sammanfattning och slutsatser

Med denna rapport vill Styrelseakademien ge en faktabaserad helhetsbild av Sveriges bolagsstyrelser, för alla små och stora bolagsägare, valberedningar, styrelser, beslutsfattare och lagstiftare.

**R**etrieve har analyserat och dokumenterat enorma mängder information om svenska aktiebolag så att vi fått klarhet i fakta som exempelvis hur många ordinarie styrelseledamöter som faktiskt finns i Sverige:

Cirka **1137 000** ordinarie styrelseroller har tillsatts av ägarna till över **778 200** aktiva svenska aktiebolag, och bemannas av knappt **626 600** unika individer, vars uppgift är att se till bolagets bästa.

Rapporten belyser också den avgörande skillnad som professionella, externa styrelseledamöter kan göra för ett bolags utveckling och framtid. Detta är för många en erfarenhetsbaserad insikt efter många års styrelsearbete. Vensire visar med sin forskning hur aktivt styrelsearbete kan ge nya vingar till både unga och gamla bolag, som till exempel i Micael Lawsons bolag Recas, där en extern styrelse var med och vände bolaget till en framgångssaga.

**V**i hoppas att rapporten ska inspirera till mer aktivt arbete med svenska bolagsstyrelser. Rätt palett av förmågor, kompetenser, erfarenheter och synsätt avgörs av bolagets situation och skede. Genom ett klokt ordförandeskap sammanflätas perspektiven till ett autentiskt och engagerat team med fokus på bolagets bästa och dess långsiktiga framgång.

Styrelseledamöter med erfarenhet, engagemang och tid att fokusera på bolagets bästa är en verklig superkraft. Externa, kompetenta styrelseledamöter skapar värde till bolaget. Det visar inte minst Christian Janssons genomgång av revitaliserade små och medelstora bolag – företag som efter en längre tids stagnation plötsligt skjuter fart.

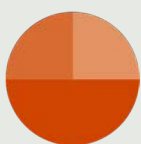
Revitaliserade företag uppvisar liknande siffror som övriga små och medelstora bolag, förutom att ledamöterna i revitaliserade bolag har något längre uppdragslängd. Den stora och viktiga skillnaden är att hälften av revitaliserade små och medelstora bolag adderade ledamöter utanför ägarkretsen

åren innan tillväxten åter tog fart. Detta indikerar att extern kompetens är viktig för ett företags tillväxt. Så stor andel som 46 procent av samtliga revitaliserade små och medelstora bolag i de tio största a-regionerna och med revitaliseringsstart 2020 och 2021 adderade ledamöter utanför ägarkretsen åren innan tillväxten tog fart.

**S**tyrelseledamöterna i små och medelstora bolag med konstant tillväxt har fler uppdrag jämfört med övriga små och medelstora företag (aktiva aktiebolag med 10–249 anställda). De har också en snabbare omsättning av styrelseledamöter jämfört med samtliga bolag i motsvarande kategori, nära dubbel takt. Ledamöterna är generellt yngre än i respektive jämförelsegrupp.

Ålderism må vara ett problem i Sverige, men inte på samma sätt i svenska bolagsstyrelser. Att cirka 40 procent av ledamöterna är över 55 år är ett tecken på att styrelsearbete kräver erfarenhet.

Svenska styrelser består fortfarande till absolut största delen av män. I de små och medelstora bolagen är cirka 80 procent av ledamöterna män, enligt de siffror vi tagit fram. Men ju större bolag, desto fler ledamöter i styrelsen och med det också fler kvinnor.



**Sammanfattningsvis:**  
Det lönar sig att bedriva ett aktivt styrelsearbete och att våga ta in kompetens utifrån.



## Del 4

# Insamling av data

---

# Del 5 Appendix

## Insamling av data

---

### Hur vi hittat och analyserat Sveriges styrelser

**R**etrievers mångåriga och högkvalitativa företagsdata ligger till grund för rapporten Styrelsesverige. Genom tjänsten Retriever Business har samtliga aktiva aktiebolag och dess styrelser analyserats. Bolags- och bokslutsdata med tjugo års historik har studerats för att nå djupare vetskap om hur företagsstyrelser faktiskt ser ut.

I rapporten har vi tittat på små och medelstora företag som lyckats växa. Genom samarbetet med forskningsföretaget Vensire har vi på ett unikt sätt identifierat uppgifter om små och medelstora bolag som är i konstant tillväxt eller som uppnått tillväxt genom revitalisering (turnaround).

Retrievers data ligger till grund för Vensires framtagna tillväxtradar som identifierat företag med tillväxt. Dessa företag har Retriever därefter analyserat vidare i sin före-

tagsinformationstjänst – Retriever Business – enligt följande:

- Sökt i näringslivsdata med metacykel över 20 år
- Dataadaption med anpassad och justerad data (koncernrelationer, utländskt ägande etcetera)
- Kombinerat ägardata med styrelseregister
- Exkluderat vissa styrelseledamöter, identifierade via dataanalyser, för ökad relevans, till exempel:
  - maxgräns på antal styrelseuppdrag
  - tagit bort bolagsbildare
  - tagit bort multipla fastighetsbolag med egna styrelser (samma styrelse i åtskilliga olika fastighetsbolag)
- Studerat revitaliserade företags styrelseledamöter – åren innan och efter turnaround.

*Siffrorna är framtagna under september och oktober 2024.*

---

#### Mer om Retriever Business

Retriever erbjuder marknadens mest kraftfulla webbtjänst för datadrivna företagsinsikter med hjälp av 20 års företags-, rättsfalls- och mediedata.

Datan ger ett helhetsperspektiv för att säkerställa tillgång till korrekt, uppdaterad och relevant information samt för att kvalitetssäkra processer, analysera och bevaka.

#### Analystjänsten Tillväxtradarn från Vensire

Vensire är ett företag sprunget ur närmare tio års forskning på Högskolan i Skövde. Vensire har utvecklat Tillväxtradarn som är en automatiserad analystjänst som likt en radar scannar av alla svenska små- och medelstora bolag för att identifiera företag som befinner sig i tillväxt men också de företag som har potential att börja växa.

Tillväxtradarn analyserar och identifierar företags långsiktiga tillväxttrend. I denna rapport ligger fokus på två olika typer av tillväxt företag; företag som befinner i en kontinuerlig tillväxttrend, så kallade konstant växande företag, samt företag som går från att ha varit stabila in i ny kraftig tillväxt, så kallade revitaliserade företag.

# Tabeller

Appendix: Figur 1.

| Aktiva aktiebolag      | <10<br>anställda | 10–49<br>anställda | 50–249<br>anställda | ≥250<br>anställda | Alla<br>anställda |
|------------------------|------------------|--------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| Antal företag          | 736 133 st       | 34 490 st          | 6 361 st            | 1 239 st          | 778 223 st        |
| PROCENT                | 94,6 %           | 4,4 %              | 0,8 %               | 0,2 %             | 100,0 %           |
| Ledamöter (genomsnitt) | 1,39 st          | 2,41 st            | 3,51 st             | 4,48 st           | 1,46 st           |
| SUMMA ANTAL LEDAMÖTER  | 1 023 225 st     | 83 121 st          | 22 327 st           | 5 551 st          | 1 136 206 st      |
| PROCENT                | 90,1 %           | 7,3 %              | 2,0 %               | 0,5 %             | 99,8 %            |

Appendix. Figur 2.

| Styrelseledamöter* (ordinarie)      |              |
|-------------------------------------|--------------|
| Antal företagsstyrelser (aktiva AB) | 778 223 st   |
| Styrelseledamöter (ordinarie)       | 1 136 897 st |
| Bemmanas av antal personer          | 626 584 st   |

\*Utan begränsningar i antal uppdrag.

Appendix: Figur 3.

| Bolagen som formar Sveriges framtid<br>(del 1b i rapporten)*                  | 10–49<br>anställda | 50–249<br>anställda | ≥250<br>anställda |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|-------------------|
| Antal företag                                                                 | 26 693             | 2 946               | 189               |
| Omsättning (medelvärde)                                                       | 48 956 tkr         | 271 455 tkr         | 1 621 764 tkr     |
| Antal ledamöter i styrelsen (genomsnitt)                                      | 2,26 st            | 3,37 st             | 4,04 st           |
| Ledamöters genomsnittsålder                                                   | 52,03 år           | 53,83 år            | 53,23 år          |
| Ledamöter <35 år                                                              | 6 %                | 5 %                 | 4 %               |
| Ledamöter 35–55 år                                                            | 56 %               | 51 %                | 54 %              |
| Ledamöter >55 år                                                              | 38 %               | 44 %                | 42 %              |
| Ledamöters uppdragslängd (genomsnitt)                                         | 6,86 år            | 6,55 år             | 5,11 år           |
| Ledamöter män                                                                 | 80 %               | 74 %                | 61 %              |
| Ledamöter kvinnor                                                             | 18 %               | 21 %                | 29 %              |
| Ledamöter utan svenskt personnummer                                           | 2 %                | 5 %                 | 10 %              |
| Antal styrelseuppdrag (snitt 2024, max 15 nuvarande)                          | 2,27 st            | 2,9 st              | 3,15 st           |
| Styrelsens snitterfarenhet, antal uppdrag 2024 och med upp till 20 historiska | 5,47 st            | 9,45 st             | 11,01 st          |

\*För att få fram dessa bolag har vi exkluderat de minsta bolagen, de med färre än 10 anställda. Vi har här även rensat bort bolagstyper som sannolikt inte bedriver någon faktisk verksamhet, utan består av olika skal- eller strukturlösningar såsom holdingbolag, skalbolag, lagerbolag, bolag som styrs av utländskt moderbolag eller som har grundats för rent administrativ hantering av exempelvis enskilda fastigheter i ett fastighetsbestånd.

Appendix: Figur 4.

| Bolag i konstant tillväxt                                                     | 10–49<br>anställda | 50–249<br>anställda |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|
| Antal företag                                                                 | 2 248 st           | 415 st              |
| Omsättning (medelvärde)                                                       | 59 727 tkr         | 251 334 tkr         |
| Antal ledamöter i styrelsen (genomsnitt)                                      | 2,32 st            | 3,29 st             |
| Ledamöters genomsnittsålder                                                   | 46,65 år           | 49,65 år            |
| Ledamöter <35 år                                                              | 12 %               | 9 %                 |
| Ledamöter 35–55 år                                                            | 68 %               | 62 %                |
| Ledamöter >55 år                                                              | 20 %               | 29 %                |
| Ledamöters uppdragslängd (genomsnitt)                                         | 3,36 år            | 4,31 år             |
| Ledamöter män                                                                 | 83 %               | 76 %                |
| Ledamöter kvinnor                                                             | 13 %               | 15 %                |
| Ledamöter utan svenskt personnummer                                           | 3 %                | 9 %                 |
| Styrelseuppdrag (2024 max 15 nuvarande)                                       | 2,39 st            | 3,05 st             |
| Styrelsens snitterfarenhet, antal uppdrag 2024 och med upp till 20 historiska | 6,07 st            | 10,03 st            |

Appendix: Figur 6.

| Topplista 100 mest växande, konstant tillväxt                                 | 10–49<br>anställda | 50–249<br>anställda |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|
| Antal företag                                                                 | 100 st             | 100 st              |
| Omsättning (medelvärde)                                                       | 171 786 tkr        | 425 057 tkr         |
| Antal ledamöter i styrelsen (genomsnitt)                                      | 2,71 st            | 3,33 st             |
| Ledamöters genomsnittsålder                                                   | 46,52 år           | 46,55 år            |
| Ledamöter <35 år                                                              | 9 %                | 15 %                |
| Ledamöter 35–55 år                                                            | 75 %               | 65 %                |
| Ledamöter >55 år                                                              | 17 %               | 20 %                |
| Ledamöters uppdragslängd (genomsnitt)                                         | 2,18 år            | 2,74 år             |
| Ledamöter män                                                                 | 80 %               | 74 %                |
| Ledamöter kvinnor                                                             | 8 %                | 12 %                |
| Ledamöter utan svenskt personnummer                                           | 12 %               | 14 %                |
| Styrelseuppdrag (2024 max 15 nuvarande)                                       | 2,31 st            | 2,79 st             |
| Styrelsens snitterfarenhet, antal uppdrag 2024 och med upp till 20 historiska | 6,03 st            | 9,37 st             |

Appendix: Figur 5.

| Övriga svenska bolag (ej i konstant tillväxt)                                 | 10–49<br>anställda | 50–249<br>anställda |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|
| Antal företag                                                                 | 24 445 st          | 2 531 st            |
| Omsättning (medelvärde)                                                       | 47 966 tkr         | 274 754 tkr         |
| Antal ledamöter i styrelsen (genomsnitt)                                      | 2,25 st            | 3,39 st             |
| Ledamöters genomsnittsålder                                                   | 52,54 år           | 54,5 år             |
| Ledamöter <35 år                                                              | 6 %                | 4 %                 |
| Ledamöter 35–55 år                                                            | 54 %               | 50 %                |
| Ledamöter >55 år                                                              | 40 %               | 46 %                |
| Ledamöters uppdragslängd (genomsnitt)                                         | 7,19 år            | 6,91 år             |
| Ledamöter män                                                                 | 79 %               | 73 %                |
| Ledamöter kvinnor                                                             | 18 %               | 22 %                |
| Ledamöter utan svenskt personnummer                                           | 2 %                | 4 %                 |
| Styrelseuppdrag (2024 max 15 nuvarande)                                       | 2,31 st            | 2,79 st             |
| Styrelsens snitterfarenhet, antal uppdrag 2024 och med upp till 20 historiska | 6,03 st            | 9,37 st             |

Appendix: Figur 7.

| Bolag med förnyad tillväxt (revitaliserade)                                   | 10–49 anställda | 50–249 anställda |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| Antal företag                                                                 | 1 098 st        | 117 st           |
| Omsättning (medelvärde)                                                       | 47 964 tkr      | 236 361 tkr      |
| Antal ledamöter i styrelsen (genomsnitt)                                      | 2,23 st         | 3,15 st          |
| Ledamöters genomsnittsålder                                                   | 51,46 år        | 54,27 år         |
| Ledamöter <35 år                                                              | 6 %             | 2 %              |
| Ledamöter 35–55 år                                                            | 60 %            | 53 %             |
| Ledamöter >55 år                                                              | 34 %            | 44 %             |
| Ledamöters uppdragslängd (genomsnitt)                                         | 7,72 år         | 6,83 år          |
| Ledamöter män                                                                 | 84 %            | 79 %             |
| Ledamöter kvinnor                                                             | 15 %            | 17 %             |
| Ledamöter utan svenskt personnummer                                           | 2 %             | 5 %              |
| Styrelseuppdrag (2024 max 15 nuvarande)                                       | 2,09 st         | 3 st             |
| Styrelsens snitterfarenhet, antal uppdrag 2024 och med upp till 20 historiska | 5,09 st         | 8,81 st          |

Appendix: Figur 9.

| Topplista 100 mest växande, revitaliserade                                    | 10–49 anställda | 50–249 anställda |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| Antal företag                                                                 | 100 st          | 100 st           |
| Omsättning (medelvärde)                                                       | 89 391 tkr      | 363 840 tkr      |
| Antal ledamöter i styrelsen (genomsnitt)                                      | 2,3 st          | 3,26 st          |
| Ledamöters genomsnittsålder                                                   | 50,34 år        | 52,09 år         |
| Ledamöter <35 år                                                              | 10 %            | 4 %              |
| Ledamöter 35–55 år                                                            | 57 %            | 63 %             |
| Ledamöter >55 år                                                              | 33 %            | 33 %             |
| Ledamöters uppdragslängd (genomsnitt)                                         | 5,62 år         | 5,15 år          |
| Ledamöter män                                                                 | 87 %            | 72 %             |
| Ledamöter kvinnor                                                             | 9 %             | 16 %             |
| Ledamöter utan svenskt personnummer                                           | 4 %             | 11 %             |
| Styrelseuppdrag (2024 max 15 nuvarande)                                       | 2,48 st         | 3,19 st          |
| Styrelsens snitterfarenhet, antal uppdrag 2024 och med upp till 20 historiska | 6,35 st         | 9,55 st          |

Appendix: Figur 8.

| Övriga svenska bolag (ej revitaliserade)                                      | 10–49 anställda | 50–249 anställda |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| Antal företag                                                                 | 25 595 st       | 2 829 st         |
| Omsättning (medelvärde)                                                       | 48 999 tkr      | 272 906 tkr      |
| Antal ledamöter i styrelsen (genomsnitt)                                      | 2,26 st         | 3,38 st          |
| Ledamöters genomsnittsålder                                                   | 52,05 år        | 53,81 år         |
| Ledamöter <35 år                                                              | 6 %             | 5 %              |
| Ledamöter 35–55 år                                                            | 55 %            | 51 %             |
| Ledamöter >55 år                                                              | 38 %            | 44 %             |
| Ledamöters uppdragslängd (genomsnitt)                                         | 6,83 år         | 6,54 år          |
| Ledamöter män                                                                 | 79 %            | 73 %             |
| Ledamöter kvinnor                                                             | 18 %            | 22 %             |
| Ledamöter utan svenskt personnummer                                           | 3 %             | 5 %              |
| Styrelseuppdrag (2024 max 15 nuvarande)                                       | 2,31 st         | 2,79 st          |
| Styrelsens snitterfarenhet, antal uppdrag 2024 och med upp till 20 historiska | 6,03 st         | 9,37 st          |

Siffrorna har tagits fram i september/oktober 2024

# Rapporten Styrelsesverige

---

## **Produktion:**

Styrelseakademien  
i samarbete med Retriever och Vensire

## **Redaktörer och projektledare:**

Lotta Byqvist och Sara Gustafsson

## **Redaktionsråd:**

Thomas Bergkvist och Nils Gälman, Retriever  
Christian Jansson, Vensire  
Christer Nilsson, Svante Forsberg och  
Håkan Broman, Styrelseakademien

## **Grafisk form:**

Linn Fransson Simic, Dottydesign