STYRELSESVERIGE

2026



Spegeln i styrelserummet

En rapport om hur utveckling och lärande kan lyfta styrelsearbetet

01

STYRELSENS HEMLIGA VAPEN

Styrelseutvärdering är den lärande styrelsens utvecklingsmotor.

02

FRÅN FORMALITET TILL DRIVKRAFT

Vad avgör om styrelse-utvärderingen faktiskt leder till utveckling?

03

FAKTADRIVEN UTVECKLING

Ny årlig forskningsstudie om svenskt styrelsearbete

STYRELSE AKADEMIEN

"Att ledamöterna själva pekar ut skatten som det största hindret, och att flera börjat tacka nej till uppdrag, gör att vi tänker fortsätta driva frågan"

Styrelseakademiens ordförande, Gunilla Öhman, om att svenska styrelseledamöter pekar ut praxisen med att styrelsearvoden beskattas som lön som den faktor som bedöms påverka styrelsearbetet mest negativt.

47%

av svenska styrelser genomför en styrelseutvärdering varje år

81%

STRATEGIDAGEN SLÅR DET MESTA!
81 % har strategidagar och de får högst betyg av alla undersökta verktyg som brukar användas i styrelsearbetet.

Klimatet i styrelserummet

avgör om ledamöternas olika perspektiv faktiskt kommer till användning och får påverka besluten.

Visste du att...

Styrelseutvärdering är vare sig lag eller någon utvärderande extern granskning. Konceptet introducerades 2004 i Svensk kod för bolagsstyrning. Koden riktar sig till noterade bolag, enligt principen "följ eller förklara" och anger i paragraf 8.1 att *"Styrelsen ska årligen genom en systematisk och strukturerad process utvärdera styrelsearbetet i syfte att utveckla styrelsens arbetsformer och effektivitet."*
Styrelseutvärdering är alltså ett tillfälle för ledamöterna själva att stanna upp, reflektera och förbättra sitt arbete framåt.

Innehåll

Ledare 3
Det räcker inte att ha rätt personer runt bordet

Intervju 4
Varför misslyckas vissa styrelseutvärderingar medan andra förändrar hela styrelsens arbetssätt?

Rundabordssamtal 8
Från kontroll till utveckling

Forskarens röst 12
Styrelsen är utvärderad – men har den lärt sig något?

Perspektiv utifrån 14
Vad Sverige gör rätt – och vad vi borde tänka om

ecoDa: 15
Därför behöver styrelser mer forskning

Forskningsstudie 18
Från kunnig till lärande styrelse

Ägarröst 19
Det är inte på liv och död, det är bara bröd

Krönika 20
Det ska skava

Analys 21
Från ägarbord till styrelserum

Ansvarig utgivare: Suzanne Sandler

Redaktion: Sara Gustafsson, Camilla Wagner

Art Director: Mardirossian Media AB

Tryck: Multiply

Kontakt: styrelseakademien.se
info@styrelseakademien.se

För mer information om Styrelsesverige, skanna koden:

Det räcker inte att ha rätt personer runt bordet

I ÅR FYLLER Styrelseakademien 35 år. När vi startade 1991 utvärderade knappt någon styrelse sitt arbete. I dag uppger nästan hälften av landets styrelseledamöter att deras styrelse gör det varje år. Det är en framgångssaga för svensk bolagsstyrning. Och ändå är det just därför vi valt årets tema.

JAG HAR ETT särskilt engagemang för valberedningsfrågor. Kanske därför att de går rakt in i en av de viktigaste ägarfrågorna av alla: har bolaget den styrelse som behövs, inte för det som varit, utan för det som ligger framför oss?

Som valberedare ägnar vi mycket tid åt den frågan. Men vi behöver också fråga: Vad händer när de rätta människorna väl sitter runt bordet? Och vilka vill alls sätta sig där?

> Är vi fortfarande rätt styrelse för bolaget?

För en styrelse blir inte högpresterande genom sammansättningen i sig. Kompetens skapar inget värde förrän den används. Och lång erfarenhet är en tillgång, men bara så länge den inte gör oss alltför säkra på att gårdagens svar också gäller i morgon.

ÅRETS STYRELSESVERIGE GER oss anledning att fundera över just det. Av de utvärderingar som genomförts har 71 procent främst lett till mindre justeringar och bara 18 procent till mer grundläggande förändringar. Siffrorna väcker en obekväm misstanke: Att utvärderingen på många håll har blivit en punkt att bocka av. En ritual som bekräftar snarare än utmanar.

Jag vill att vi vågar mer. Jag vill att styrelseutvärderingen ibland ska få skava.

ATT VI VÅGAR fråga om vi verkligen använder all den kompetens som finns runt bordet. Om någon röst väger för tungt, eller någon annan hörs för sällan. Och, kanske svårast av allt: Om vi fortfarande är rätt styrelse för bolaget.



DEN FRÅGAN GÄLLER också oss själva. Därför har vi, tillsammans med Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, tagit första steget mot en långsiktig, forskningsbaserad kartläggning av svenskt styrelsearbete. Vi vill inte tro. Vi vill veta.

Vi frågade också ledamöterna hur de ser på villkoren kring uppdraget. Längst ner, med bred marginal, hamnar den skattemässiga hanteringen av arvodet, oavsett ålder. Arvodet beskattas som lön, ovanpå en redan hög inkomst, utan anställningsförmåner. Det finns de som har tackat nej till uppdrag, och det är ytterst bolagen som går miste om kompetensen. Nu har vi fördjupat underlag att driva frågan vidare, inte minst möjligheten att åter fakturera styrelsearvoden.

LÄS STYRELSESVERIGE MED pennan i handen. Diskutera den i styrelsen, på ägarmötet eller i valberedningen. Men framför allt, låt inte samtalet stanna när sista sidan är läst.

För den viktigaste frågan är trots allt inte: ”Hur bra är vi?” Utan: ”Vad behöver vi göra för att bli bättre?”

Det gäller varje styrelse. Det gäller Styrelseakademien. Det är där utvecklingen börjar.

Suzanne Sandler, vd Styrelseakademien Sverige



Varför misslyckas vissa styrelseutvärderingar **medan andra förändrar hela styrelsens arbetssätt?**

Att leda ett företag handlar inte bara om att fatta kloka beslut, utan också om att regelbundet stanna upp och fråga sig om man fattar dem på rätt sätt. Det gäller inte minst styrelsen. I en tid då uppdraget blivit både bredare och mer komplext har styrelseutvärderingen utvecklats från en formell kontrollpunkt till ett av styrelsens viktigaste verktyg för lärande, utveckling och bättre ledarskap.

Det finns få grupper som förväntas fatta så stora beslut under så begränsad tid som en styrelse. På några få möten om året ska ledamöterna sätta riktningen för verksamheten, utmana vd, hantera risker och samtidigt försöka förstå hur teknikutveckling, geopolitik och nya hållbarhetskrav kommer att påverka företaget flera år framåt. Trots det ägnar många styrelser betydligt mer tid åt att diskutera verksamhetens utveckling än åt att fundera över sin egen.

DET ÄR EGENTLIGEN märkligt. Vi accepterar utan vidare att en vd får återkoppling, att ledningsgruppen utvärderar sitt arbete och att organisationen följer upp sina resultat. Men den grupp som ytterst bär ansvaret för bolagets långsiktiga utveckling har länge levt med föreställningen att erfarenhet i sig är en garanti för kvalitet. Först under de senaste decennierna har styrelseutvärderingen blivit ett naturligt inslag i svenskt styrelsearbete, och därmed också öppnat dörren för en annan syn på vad ett gott styrelsearbete egentligen är.

> Styrelsearbete handlar i grunden om ledarskap.

För **Karin Burgaz** är den utvecklingen lika självklar som nödvändig. Under mer än femton år har hon arbetat med styrelseutbildningar, ordförandeutveckling och styrelseutvärderingar, men hennes väg dit gick inte via juridiken eller bolagsstyrningen. Hon kommer från operativa chefsroller och ledarutveckling, och det märks när hon beskriver styrelsens uppdrag.

– Styrelsearbete handlar i grunden om ledarskap. Oavsett om

Visste du att...

...svensk styrelseutvärdering föddes ur en förtroendekris? Regeringen tillsatte Förtroendekommissionen 2002 efter en våg av företagsskandaler. Styrelseakademien var tidigt ute med sin första Vägledning till god styrelsesed redan 2003 – och 2004 slog nya Koden fast att styrelsens arbete årligen ska utvärderas, för utveckling snarare än bara kontroll.

verksamheten arbetar med energi, finans eller växtinredning är uppdraget detsamma. Styrelsen ska hjälpa organisationen att fatta bättre beslut och skapa förutsättningar för framtiden.

HON SKRATTAR NÄR hon berättar om ett av sina mer ovanliga styrelseuppdrag, där diskussionerna kring kreditförluster egentligen handlade om... vissnade kontorsväxter. Bolaget hyrde nämligen ut växter till företag, och när julledigheten blev ovanligt lång stod många kontor tomma. Växterna klarade sig sämre, vilket plötsligt blev en strategisk fråga för styrelsen.

Exemplet är både oväntat och talande. Sakfrågorna kan se helt olika ut från ett styrelserum till ett annat, och nya frågor kan uppstå som ingen runt bordet har mött tidigare. Det som avgör kvaliteten i styrelsearbetet är därför inte bara vilken erfarenhet ledamöterna bär med sig, utan hur väl de förmår förstå nya problem, utmana varandra och fatta kloka beslut tillsammans.

Det är också där styrelseutvärderingen kommer in. För att utveckla verksamheten behöver styrelsen med jämna mellanrum rikta blicken mot sin egen förmåga att leda den.



Karin Burgaz

JUST DÄRFÖR MENAR hon att styrelseutvärderingar ibland missförstås. Enkäten kan vara en viktig del av processen, men värdet ligger inte i svaren i sig utan i vad styrelsen gör med dem. En bra utvärdering handlar inte om att sätta betyg på ledamöterna, utan om att skapa ett underlag för det som det sällan finns tid för i vardagen: att stanna upp, samtala och fundera över hur styrelsen faktiskt fungerar som grupp.

Det är en tanke som ligger nära den forskning som under senare år vuxit fram kring lärande organisationer. Forskare talar om team reflexivity, gruppers förmåga att gemensamt reflektera över sitt arbetssätt, ifrågasätta invanda mönster och anpassa sig när omvärlden förändras. Det är en egenskap som gång på gång visar sig vara avgörande när besluten blir komplexa och svaren inte längre är självklara.

Karin Burgaz uttrycker samma tanke, men med betydligt enklare ord.



Så fungerar en styrelseutvärdering

Självskattning → Intervjuer → Analys → Gemensam reflektion → Handlingsplan → Uppföljning

– Vi måste med jämna mellanrum ta oss tid att fråga oss själva om vi fortfarande är de ledare bolaget behöver just nu.

DEN FRÅGAN BLIR allt viktigare i takt med att styrelseuppdraget förändras. Tidigare kunde erfarenhet från liknande situationer bära långt. I dag möter många styrelser frågor som ingen runt bordet tidigare har behövt hantera. När ingen sitter inne med facit blir det viktigare att gruppen har förmågan att tänka tillsammans än att en enskild ledamot råkar ha rätt svar.

Det är också därför som värdet av en styrelseutvärdering sällan ligger i själva rapporten.

– Det är året efter man ser om den har gjort skillnad, säger Karin Burgaz.

Om styrelsen verkligen tagit resultaten på allvar går det att se. Strategidiskussionerna blir skarpare. Riskarbetet mer systematiskt. Samspelet mellan ordförande och vd tydligare. Hon återkommer flera gånger till samma formulering:

– Det man fokuserar på växer.

DET ÄR EN till synes enkel iakttagelse, men kanske också förklaringen till varför vissa styrelser utvecklas snabbare än andra. De använder inte utvärderingen för att konstatera hur bra de redan är, utan för att välja ut ett par områden där de kan bli ännu bättre.

Börja enkelt!

TRE FRÅGOR PÅ 15 MINUTER

För mindre bolag och ideella organisationer som inte har möjlighet att ta in en extern konsult, men där man vill bygga en kultur där reflektion blir en naturlig del av styrelsearbetet. Ställ följande frågor på årets sista styrelsemöte:

1. **Vad fungerade bäst i vårt arbete?**
2. **Vad borde vi göra annorlunda?**
3. **Vilken är den viktigaste förbättringen inför nästa år?**

Samtidigt finns det en annan aspekt som sällan syns i enkäter eller sammanställningar, men som Karin Burgaz menar är helt avgörande: relationerna mellan människorna runt bordet.

En styrelse består, påminner hon om, av ledare som inte själva har valt varandra. De har valts av ägarna och förväntas från första mötet fungera som ett kvalificerat team. Det gör styrelser annorlunda än de flesta andra arbetsgrupper. Ledamöterna delar ansvar, men inte historia. De har ofta olika erfarenheter, olika arbetssätt och ibland också olika bilder av vad uppdraget egentligen innebär.

Just därför kan en styrelseutvärdering få betydligt större betydelse än vad många först tror. När samtalet flyttas från sakfrågorna till hur gruppen arbetar tillsammans händer något.

– Man börjar prata med varandra i stället för bara om verksamheten, säger Karin Burgaz.

HON HAR SETT det många gånger. Styrelser som efter en gemensam workshop inte bara förändrar sina arbetsformer, utan också upptäcker att diskussionerna blir öppnare, att fler perspektiv kommer fram och att modet att ifrågasätta gamla sanningar ökar. Ibland är förändringarna små. En tydligare dagordning. Mer tid för strategi. En gemensam middag efter styrelsemötet. Men effekten blir ofta större än åtgärderna i sig, eftersom de bygger tillit mellan människor som tillsammans ska fatta några av verksamhetens viktigaste beslut.

Kanske är det också där den svenska modellen har sin största styrka. Självskattningen bygger på att styrelsen själv äger processen och att resultaten används för utveckling snarare än för kontroll. Det kräver öppenhet, men också en kultur där återkoppling uppfattas som en möjlighet att bli bättre, inte som ett personligt misslyckande.

NÄR SAMTALET GÅR mot sitt slut återkommer Karin Burgaz till något som egentligen sammanfattar hela hennes syn på styrelsearbete. Hon talar om att orka vara ärlig mot sig själv, även med lång erfarenhet och tunga meriter i bagaget.

– Självgodhet är ingenting för styrelseutvärdering, säger hon.

Kanske är det också därför som de bästa styrelserna sällan är de som tror sig veta mest. De är de som, mitt i allt ansvar för verksamhetens framtid, också avsätter tid att stanna upp och ställa den svåraste frågan av alla: Hur kan vi bli bättre tillsammans? ■

Fem insikter

Vad kännetecknar styrelser som fortsätter att utvecklas?

1. **De granskar sitt eget arbete lika noggrant som verksamhetens.** En styrelse som regelbundet analyserar hur den fattar beslut har större möjlighet att upptäcka blinda fläckar innan de blir problem. Utvärderingen blir därför inte en kontroll av individer, utan ett sätt att stärka gruppens gemensamma förmåga att leda verksamheten.

2. **De vågar prata om sådant som inte fungerar.** De viktigaste samtalen handlar sällan om ekonomin eller strategin, utan om samspelet mellan människorna runt bordet. Får alla komma till tals? Lyssnar vi på varandra? Tar vi tillvara olika perspektiv? Det är frågor som kräver både mod och tillit.

3. **De ser utveckling som ett ständigt arbete.** En bra styrelseutvärdering avslutas inte när rapporten är klar. Den leder vidare till några konkreta förbättringar som följs upp under året. Först nästa gång går det att se vad som faktiskt har förändrats.

4. **De bygger på olika erfarenheter.** Styrelser består av människor som inte själva valt varandra. Just därför behöver de lägga tid på att förstå varandras styrkor, arbetssätt och perspektiv. Olika erfarenheter blir en tillgång först när de används i samtalet.

5. **De är nyfikna nog att aldrig bli färdiga.** Den kanske viktigaste egenskapen hos en väl fungerande styrelse är inte erfarenhet, utan ödmjukhet. De bästa styrelserna utgår inte från att de redan har svaren, utan fortsätter att ställa frågor till sig själva.



Från kontroll till utveckling

– därför räcker inte längre en enkät

Nästan alla är överens om att styrelser ska utvärdera sitt arbete. Betydligt färre är överens om vad en bra styrelseutvärdering faktiskt är. När några av Sveriges ledande aktörer inom området samlades för ett rundabordssamtal blev en sak tydlig: den verkliga skillnaden ligger inte i enkäten, utan i vad som händer när svaren kommer tillbaka.

Styrelseutvärderingar har på några decennier gått från att vara ett relativt ovanligt inslag i svenska styrelserum till att bli en etablerad del av god bolagsstyrning. I dag är det få som ifrågasätter att styrelser bör utvärdera sitt arbete. Den verkliga diskussionen handlar i stället om hur utvärderingen genomförs och framför allt vad den leder till.

När Styrelseakademien samlade företrädare för flera av de organisationer som arbetar med styrelseutvärderingar präglades samtalet av en påfallande stor samsyn. På frågan om vad som avgör om en utvärdering faktiskt leder till utveckling återkom deltagarna till samma faktorer: ordförandens engagemang och ledarskap och styrelsens egen vilja att utvecklas.

Själva enkäten sågs inte som oviktig, men heller inte som avgörande. Det som leverantören har betydligt mindre kontroll över är vad som händer när resultatet väl ligger på bordet.

– En utvärdering som inte leder till handling är i praktiken bortkastad, konstaterar **Arvid Cullborg** på *Admincontrol*.

Kunden beställer en utvärdering men behöver utveckling

Här finns en paradox. Utveckling står sällan uttryckligen i uppdragsbeskrivningen, trots att det ofta är där det verkliga behovet finns. Kunden efterfrågar en styrelseutvärdering, en enkät eller en bedömning av styrelsens effektivitet och styrning. Men när processen väl börjar handlar de viktigaste frågorna ofta om något annat: hur styrelsen samarbetar, hur friktion och motsättningar hanteras, vilka röster som får utrymme och vad som krävs för att styrelsen ska fatta väl avvägda beslut och ge ledningen tydliga mandat.

> En utvärdering som inte leder till handling är i praktiken bortkastad

Den formella beställningen och det verkliga utvecklingsbehovet är alltså inte alltid samma sak.

Det fick samtalet att glida över till själva ordet styrelseutvärdering. Flera deltagare upplevde att begreppet med tiden blivit både fyrkantigt och slitet. Alternativ som styrelsehälsa, styrelseanalys och styrelsereflektion diskuterades som möjliga, och kanske mer rättvisande, beskrivningar av vad processen egentligen ska åstadkomma.

Diskussionen säger något om en större förskjutning. Svensk



kod för bolagsstyrning rekommenderar en årlig utvärdering i syfte att utveckla styrelsens arbetsformer och effektivitet. I praktiken kan utvärderingen samtidigt fylla flera funktioner: leva upp till krav och förväntningar, ge underlag till valberedningen och skapa en bild av hur styrelsen fungerar.

Regelefterlevnad och utveckling behöver alltså inte stå i motsats till varandra. Men deltagarnas erfarenhet är att när något får stå tillbaka är det ofta den egna reflektionen och utvecklingen. När ordet utvärdering för tankarna till enkäter, mätning och avrapportering finns en risk att processen blir mer bakåtblickande än vad den ursprungliga ambitionen kräver.

Ordföranden skapar förutsättningarna

Det är också här ordförandens roll blir central. Ordföranden är den vanligaste uppdragsgivaren när organisationerna runt bordet anlitas, ibland i dialog med valberedning, ägare eller vd, särskilt i bolag som befinner sig i förändring eller tillväxt.

Flera deltagare beskrev hur det framför allt är trygga och utvecklingsorienterade ordförande som driver kvalificerade utvärderingar. Det är inte heller ovanligt att ordföranden själv vill bli utvärderad.

Samtalet landade därmed i en tydlig slutsats: den återkommande utvärderingen kan bli en motor för kontinuerlig utveckling, men bara om det finns utrymme för reflektion, öppenhet och ibland obekväma samtal. Det kräver ett ledarskap som inte bara accepterar kritiska perspektiv utan aktivt efterfrågar dem. När den tryggheten finns kan utvärderingen fånga upp svåra frågor, skapa bättre samsyn och ge valberedningen ett mer användbart underlag inför framtida rekryteringar.

Fyra slutsatser från rundabordssamtalet

1. **Enkäten är bara början**
Värdet uppstår när resultaten leder till reflektion, samtal och förändring.

2. **Ordföranden skapar förutsättningarna**
Engagemang, trygghet och en vilja att också släppa fram obekväma perspektiv avgör hur långt processen når.

3. **Utvärderingen behöver bli bredare**
Strategi, kompetens, individuella ledamöter och utskott kan behöva få större plats.

4. **AI förändrar verktygen, inte behovet av omdöme**
Mer data och bättre analysverktyg ökar snarare behovet av kvalificerad tolkning.



Samtidigt finns en paradox även här. Styrelseutvärderingar har blivit en etablerad del av professionellt styrelsearbete, men de når inte alltid de styrelser som skulle ha störst nytta av dem. De som redan har ett genomarbetat arbetssätt är ofta också de där styrelsen och ordföranden är beredda att avsätta tid och resurser för reflektion och utveckling.

– Det är oftast de styrelser som redan arbetar bra som faktiskt genomför utvärderingar. Vi behöver hitta sätt att nå även dem som väljer bort dem, säger **Sara Almgren** på *DEB*.

Samma metod behöver inte ge samma resultat

En annan tydlig slutsats var att den traditionella enkäten sällan räcker på egen hand. Den ger en översiktlig bild och gör det möjligt att följa utvecklingen över tid, men fångar inte alltid de relationer, nyanser och den gruppdynamik som avgör hur en styrelse faktiskt fungerar. Därför kombineras enkäter allt oftare med intervjuer, gemensamma reflektioner och workshops.

Det märktes också när deltagarna beskrev vilka effekter de oftast ser efter en väl genomförd utvärdering. Svaren varierade från bättre samspel mellan styrelse, vd och ledningsgrupp till effektivare möten och ett skarpare strategiskt fokus.

Spridningen pekar på något viktigt: det finns inte nödvändigtvis ett enda mått på en lyckad styrelseutvärdering. Vilken förändring som är mest värdefull beror på var styrelsen befinner sig och vilka problem den behöver lösa.

– En väl genomförd styrelseutvärdering leder till konkreta förändringar i styrelsens arbete. Annars riskerar den att bli en administrativ övning snarare än ett verktyg för ökad styrelseeffektivitet, säger **Elin Wrammerfors** på *Amrop*.

Hon menar också att nästa steg blir att flytta fokus från styrelsens prestation till dess effekt.

– En välfungerande styrelse är inte ett mål i sig. Den ska bidra till att bolaget fattar bättre beslut, genomför sin strategi och skapar långsiktigt värde.

Från årlig temperaturmätning till löpande utveckling

Några konkreta utvecklingsbehov återkom under samtalet. Ett var möjligheten att i högre grad utvärdera varje enskild ledamot och inte bara styrelsen som kollektiv. Ett annat var att ge kommittéer och utskott, som får allt större betydelse i många bolag, egna utvärderingar.

> En väl genomförd styrelseutvärdering leder till konkreta förändringar i styrelsens arbete.

Flera deltagare såg också ett behov av mer kontinuerlig återkoppling. I stället för att samla all reflektion till en årlig utvärdering skulle kortare pulsmätningar kunna användas mellan de större genomlysningarna. Det skulle kunna göra det möjligt att fånga upp problem och följa förändringar medan de fortfarande är aktuella.

När deltagarna blickade fem till tio år framåt fanns däremot ingen lika tydlig gemensam bild av vad som kommer att förändra området mest. Digitalisering, AI och cyberrisker nämndes ungefär lika ofta som övergången från årliga till mer löpande utvärderingar och en ökad geopolitisk komplexitet. När deltagarna fick beskriva vad de tror att branschen kommer att se mer av blev svaren ännu bredare: djuplodning, kompetenskartläggning, specialistkunskap och större fokus på kvalitet framför kvantitet var några exempel.

Samsynen var alltså större kring vad en bra utvärdering behöver åstadkomma än kring vilken enskild förändring som kommer att forma framtidens styrelseutvärderingar.

AI förändrar också rådgivarens roll

Ur leverantörernas eget perspektiv blev AI ändå det mest diskuterade enskilda temat. Vad händer med själva erbjudandet när tekniken kan analysera stora mängder styrelsematerial, identifiera mönster och sammanställa underlag betydligt snabbare än tidigare?

Här var deltagarna mer samstämmiga. AI kommer att förändra verktygen och effektivisera delar av processen, men de såg inte tekniken som en ersättning för det mänskliga omdömet.

– Vi kommer att få fler automatiserade verktyg och mer AI-stöd, men analys och rekommendationer kommer fortfarande att behöva bygga på gott omdöme, eftertänksamhet och erfarenhet, säger **Marie-Louise Kjellström** från *Novare*.

Monica Lagercrantz från *Lagercrantz & Lombardi Advisers* tror att utvecklingen kommer att förändra inte bara verktygen utan också rådgivarens roll.

– Den stora förändringen blir inte AI i sig, utan människor som kan tolka all den data som tekniken genererar och koppla den till bolagsstyrning och styrelsens utveckling.

Om fem år

Trots att mycket har hänt sedan styrelseutvärderingar blev en naturlig del av svensk bolagsstyrning tyder samtalet på att nästa förändring redan är på väg. Den årliga enkäten kommer sannolikt att finnas kvar, men kompletteras med tätare pulsmätningar, intervjuer och löpande reflektion. Individuella ledamöter, utskott och kommittéer kan komma att granskas mer systematiskt. AI kan göra det möjligt att analysera större mängder material och upptäcka mönster som tidigare varit svåra att se, samtidigt som rådgivarens uppgift i högre grad blir att tolka resultaten och hjälpa styrelsen att förstå vad de betyder.

Om fem år kanske styrelseutvärderingen därför inte längre främst är ett avgränsat projekt som genomförs en gång om året. Den kan i stället vara en mer kontinuerlig del av styrelsens arbete, där återkoppling från möten, strategiska vägval och förändrade kompetensbehov successivt bygger en bild av hur styrelsen fungerar och vad den behöver utveckla.

Frågan efter en utvärdering blir då inte bara hur styrelsen fungerade under det gångna året, utan vad den behöver lära, förändra eller förstärka för att vara rätt styrelse för det bolag den ska leda under de kommande åren. ■

Röster runt bordet



Arvid Cullborg, vd Admincontrol
Styrelseportal inom Visma-koncernen, som nyligen integrerat digital styrelseutvärdering direkt i plattformen.



Elin Wrammerfors, partner och samledare för Amrops globala Board Services
Certifierad i ledarskaps- och kapacitetsbedömningar, med internationellt jämförande perspektiv genom Amrops verksamhet i över 50 länder.



Marie-Louise Kjellström, Head of Novare Board Programs och styrelseordförande Novare Leadership
Tidigare vd, bland annat för Grand Hôtel Group och Eniro Sverige, och sedan 2015 inriktad på styrelseutveckling.



Monica Lagercrantz, grundare av BoardClic och partner i Lagercrantz & Lombardi Advisers
Cirka 35 års erfarenhet av executive- och styrelserekrytering och bland de första att digitalisera utvärderingsprocessen i Sverige.



Sara Almgren, medgrundare av DEB, Diverse Executive Boards
Styrelseprogram sedan 2019 med fokus på att bredda vilka som rekryteras till svenska styrelser.

Samtalet leddes av Sara Gustafsson, Jonas Fasth och Anna Henricsson. Värd för samtalet var Johan Schagerlind, Nasdaq.



Vad Sverige gör rätt – och vad vi borde tänka om

Den svenska modellen för bolagsstyrning väcker internationellt intresse. Men när styrelsen utvärderar sitt eget arbete finns det fortfarande värden att hämta, menar James Beasley på Nasdaq Governance Solutions. Framför allt handlar det om att våga gå från bekräftelse till utveckling.

SVENSKA STYRELSER VERKAR i ett sammanhang som skiljer sig från många andra länder. Självreglering, aktiva ägare och valberedningar som representerar aktieägarna har under lång tid bidragit till att forma en bolagsstyrningsmodell som väcker internationellt intresse.

James Beasley har i nära två decennier arbetat med bolagsstyrning och utveckling av några av de ledande styrelserna i Europa, Nordamerika, Asien och Mellanöstern. I dag leder han Nasdaqs Board Advisory-verksamhet i Europa, Mellanöstern, Afrika och Indien, där styrelseutvärderingar är en del av ett betydligt bredare arbete med att utveckla effektiva styrelser och stärka god bolagsstyrning.

– Den svenska bolagsstyrningsmodellen bygger på en stark tillitskultur. Det finns en mogen syn på styrelsearbete och ett genuint engagemang för att styrelser ska fungera väl.

Han lyfter särskilt fram den svenska valberedningsmodellen, där styrelseutvärderingar kopplas till frågor om styrelsens sammansättning, kompetens och succession.

– Styrelseutvärderingen ger inte bara valberedningen en bild av hur styrelsen fungerar i dag. Den hjälper också till att bedöma hur styrelsens samlade kompetens utvecklas över tid och vilka erfarenheter och perspektiv som kan behöva tillföras framöver. Det är en styrka som många andra länder saknar.

Just den höga tilliten ser James Beasley som en av den svenska modellens stora styrkor. Men den kan också innebära en utmaning.

– Sverige är ett samhälle med hög tillit. Det är i grunden en stor tillgång. Men i en styrelseutvärdering kan det ibland innebära att styrelsen inte utmanar sig själv riktigt så mycket som den skulle kunna göra.

Han beskriver det som en balans mellan samsyn och konstruktiv utmaning.

– Många nordiska styrelser präglas av en kultur där man söker konsensus. Det är ofta positivt. Men en stark vilja att nå samsyn får inte innebära att styrelsen stannar i det invanda. En bra utvärdering behöver ibland skapa utrymme för de lite obekväma samtalen.



James Beasley

EN ÅTERKOMMANDE IAKTTAGELSE i hans arbete är det han skämtsamt kallar ”4,8-syndromet”.

– Om alla bedömer styrelsens arbete på en femgradig skala landar resultatet ofta på 4,8. De flesta sätter högsta betyg och de få som inte gör det påverkar knappt helhetsbilden. Men den verkliga frågan är vad styrelsen faktiskt har lärt sig av utvärderingen.

Problemet är enligt honom inte att resultaten är positiva, utan att de riskerar att bli förutsägbara.

– Om man använder samma frågor år efter år och svaren ser likadana ut varje gång är det värt att fråga sig om processen verkligen hjälper styrelsen att utvecklas.

James Beasley menar också att styrelser ibland lägger alltför stor vikt vid att jämföra sina resultat med andra.

– Benchmarking kan absolut ha ett värde, men den riskerar också att flytta fokus. När styrelser börjar fundera på hur de ligger till jämfört med andra finns en risk att de missar den vikti-

> Det handlar inte om mer utvärdering. Det handlar om bättre utvärdering.

gaste frågan: Vad säger utvärderingen om oss?

Han menar också att jämförelser kan påverka hur ledamöter svarar.

– Om målet blir att hamna över genomsnittet eller nå en viss poäng finns en risk att siffrorna hamnar i centrum i stället för samtalet. Det viktiga är inte hur vår styrelse står sig mot andra, utan vilka insikter utvärderingen ger om vårt eget arbetssätt och vilka förändringar vi behöver göra.

DET INNEBÄR INTE att alla styrelser behöver genomföra omfattande externa utvärderingar varje år. Däremot menar han att många skulle vinna på att ibland komplettera enkäter med djupare samtal eller externa perspektiv.

– Det handlar inte om mer utvärdering. Det handlar om bättre utvärdering.

Liknande slutsatser återkommer i Nasdaqs internationella studie Global Governance Pulse, där fler än 700 styrelseledamöter, vd:ar och chefsjurister från hela världen deltagit. Studien visar att styrelser som enbart förlitar sig på interna utvärderingar riskerar att missa viktiga insikter, medan externa intervjuer och fördjupade samtal oftare leder till öppnare diskussioner och tydligare utvecklingsområden.

EN ANNAN IAKTTAGELSE är att många styrelseutvärderingar främst fokuserar på det som redan har hänt.

– De flesta utvärderingar är väldigt bra på att fånga hur det senaste året har fungerat. Men de bästa utvärderingarna ställer också frågan om styrelsen är rustad för de kommande åren.

Förändrade geopolitiska förutsättningar, teknologisk utveckling, hållbarhetsfrågor och nya riskbilder ställer nya krav på styrelsens kompetens och arbetssätt.

– Frågan är inte bara om styrelsen fungerade väl under de senaste tolv månaderna. Frågan är om den har de kompetenser, verktyg och perspektiv som behövs för framtiden.

Det är också här han ser den största utvecklingspotentialen för svenska styrelser.

– Den svenska modellen är stark när det gäller struktur, ansvarstagande och ägarstyrning. Men det finns en möjlighet att göra styrelseutvärderingarna mer framtidsorienterade och mer fokuserade på utveckling.

I slutändan kokar det ned till en enkel fråga som varje styrelse bör kunna besvara efter en genomförd utvärdering:

– Vad har faktiskt förändrats som ett resultat av processen?

Hans råd till styrelser som vill testa värdet av sin utvärdering är därför handfast: ställ samma fråga igen ett år senare. Vad är faktiskt annorlunda i styrelsens arbete? Om svaret inte går att formulera på en mening har processen sannolikt inte gjort sitt jobb. ■

Fem sätt att få mer värde av styrelseutvärderingen

1. **Anpassa frågorna efter styrelsens verklighet**
Styrelsens omvärld förändras ständigt. Behåll gärna vissa återkommande frågor för att kunna följa utvecklingen över tid, men komplettera med teman som speglar aktuella strategiska utmaningar, nya risker och förändrade kompetensbehov. Utvärderingen ska spegla just er styrelses verklighet – inte en standardmall.

2. **Skapa utrymme för ärliga svar**
En bra styrelseutvärdering bygger på öppenhet. Säkerställ att ledamöterna kan ge återkoppling utan att fundera över hur deras svar kommer att uppfattas. Externa intervjuer eller anonym återkoppling kan ibland skapa större uppriktighet.

3. **Utvärdera både styrelsen och individen**
Hur fungerar styrelsen som grupp? Hur fungerar ordföranden? Får alla ledamöter möjlighet att bidra – och tar de den möjligheten? Lever ledamöterna upp till de förväntningar som finns? De mest värdefulla utvärderingarna fångar både gruppdynamik och individuella bidrag.

4. **Fråga inte bara hur det gick – fråga vad som väntar**
Många utvärderingar fokuserar på det gångna året. Lägg också tid på att diskutera framtiden. Har styrelsen de kompetenser, erfarenheter och perspektiv som krävs för kommande strategiska utmaningar? Och vad kan erfarenheterna från det senaste året lära er om framtiden?

5. **Avsluta alltid med frågan: Vad ska förändras?**
En styrelseutvärdering är inte färdig när rapporten är skriven. Identifiera några konkreta utvecklingsområden, utse ansvariga och följ upp dem löpande. Om inget förändras efter utvärderingen har en viktig möjlighet sannolikt gått förlorad.

Styrelsen är utvärderad – men har den lärt sig något?

STYRELSER ÄR OFTA bra på att utvärdera andra. De följer resultat. Granskar risker. Bedömer vd:s arbete. Efterfrågar uppföljning. Ställer frågor om varför verksamheten inte har agerat snabbare, klokare eller mer systematiskt. Men hur ofta riktar styrelsen samma blick mot sig själv?

I vår studie Styrelsesverige 2026 uppger 47 procent att den styrelse de svarar för genomför en utvärdering varje år. Det innebär att styrelseutvärdering är vanligt, men långt ifrån självklart. Men kanske är den mest intressanta frågan inte om utvärderingen genomförs, utan om styrelsen lär sig något av den.

Våra resultat visar att styrelseutvärderingar betydligt oftare leder till mindre justeringar än till mer grundläggande förändringar. Agendan ändras. Materialet skickas ut tidigare. Mer tid avsätts för strategi. Mötesformerna förbättras. Det är inte oviktigt. Små förändringar kan över tid få stor betydelse. Men en styrelse kan också bli bättre på att göra det den redan gör, utan att fråga om den borde göra något annat. Den skillnaden kommer sannolikt att bli allt viktigare.

I EN MER komplex och svårförutsägbar omvärld räcker det inte att en styrelse består av människor med lång erfarenhet och djup kunskap. För erfarenhet ger inte automatiskt svar på frågor som organisationen aldrig tidigare har mött. Framtidens styrelse behöver därför inte bara veta mer. Den behöver bli bättre på att lära. Och kanske framför allt bättre på att granska sitt eget tänkande.

Här blir begreppet reflexivitet, det vill säga förmågan att stanna upp och undersöka hur de egna slutsatserna har vuxit fram, centralt. Vilka antaganden bygger vi våra beslut på? Vilka perspektiv saknas? Vad tar vi för givet? Vad har fungerat tidigare, men kanske inte fungerar längre? Det är en förmåga som lätt trängs undan i styrelserummet. Agendan är full. Underlagen omfattande. Besluten många. Tempot högt. Men när tiden för reflektion försvinner riskerar erfarenheten att bli en begränsning i stället för en tillgång.

EN STYRELSEUTVÄRDERING KAN skapa ett utrymme för denna reflexivitet. Men bara om den används till mer än att samla in svar. En enkät kan visa att ledamöterna uppfattar arbetet olika. Den säger sällan varför. En rapport kan identifiera ett problem. Den förändrar ingenting på egen hand. Lärandet börjar när styrelsen försöker förstå vad som ligger bakom svaren. När den vågar tala om ordförandens ledarskap, ledamöternas bidrag, relationen till vd, vilka röster som får utrymme och vilka frågor som systematiskt undviks.

Våra studier visar också att många styrelser inte genomför någon särskild årlig utvärdering eftersom de menar att reflektionen sker löpande. Det är i grunden positivt. Reflektion nära det faktiska arbetet gör det möjligt att justera sådant som inte fungerar medan det fortfarande är aktuellt. Men det finns en risk. Det löpande samtalet handlar lätt om det som ligger närmast till hands. Nästa agenda. Nästa möte. Nästa underlag. Utan en avsatt och återkommande genomgång kan styrelsen förbättra detaljer men missa de större mönstren.

DÄRFÖR BEHÖVS OCKSÅ en avsatt stund för att lyfta blicken. Inte bara för att fråga hur styrelsen kan arbeta bättre, utan för att ifrågasätta och ompröva de arbetssätt som har blivit självklara. För framtidens mest värdefulla styrelser kommer kanske inte att vara de som sitter på flest svar, utan de som har utvecklat förmågan att återkommande pröva om deras sätt att arbeta fortfarande är det rätta. ■



JONAS FASTH
Forskare vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Från kunnig till lärande styrelse

STYRELSESVERIGE 2026 GER en ovanligt bred bild av hur svenska styrelser arbetar, vilka verktyg de använder och vilka utmaningar de ser framför sig. Ett av de tydligaste resultaten är samtidigt svårt att fånga i ett årshjul eller en kompetensmatris. Det som tycks skilja de styrelser som upplevs ha störst påverkan på verksamheten är deras förmåga att använda den kunskap som finns runt bordet och att utveckla ny när den gamla inte längre räcker.

Styrelsesverige 2026 bygger på 1 000 svar från personer med aktuella styrelseuppdrag, insamlade inom ramen för ett nystartat, flerårigt forskningssamarbete mellan Styrelseakademien och Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Det gör undersökningen till en av de största i sitt slag om svenskt styrelsearbete och den första i vad som är tänkt att bli en återkommande kartläggning över flera år.

Det här är inte hela analysen, bara ett första axplock från enkätens resultat. Forskargruppen jobbar nu med att statistiskt och vetenskapligt bearbeta materialet, klarlägga orsakssamband och göra mer komplexa och statistiskt säkerställda analyser. Mer djupgående resultat och insikter kommer, men för den vetgirige följer här några första intressanta iakttagelser.

Erfarenhet räcker inte

Erfarenhet är en av styrelsearbetets viktigaste tillgångar. Ledamöter rekryteras just för att de har sett mycket, hanterat svåra situationer och kan känna igen mönster. I komplexa situationer går det sällan att analysera allt från grunden och styrelsen behöver kunna använda tidigare lärdomar.

– Vi har länge arbetat med frågan om vilka som bör sitta i styrelsen. Vår studie visar att nästa fråga måste vara vad styrelsen faktiskt förmår göra av de som sitter där. Kompetens är en resurs, men den blir värdefull först när den kan kombineras, prövas och omsättas i styrelsens arbete, säger **Jonas Fasth**, forskare vid Handelshögskolan vid *Göteborgs universitet*.

Studien visar också att erfarenheten har en tydlig plats i de styrelser som respondenterna beskriver. Drygt hälften av respondenterna uppger att tidigare erfarenheter gärna används som huvudsakliga beslutsunderlag. Drygt fyra av tio beskriver en styrelse som i hög grad förlitar sig på beprövade lösningar.

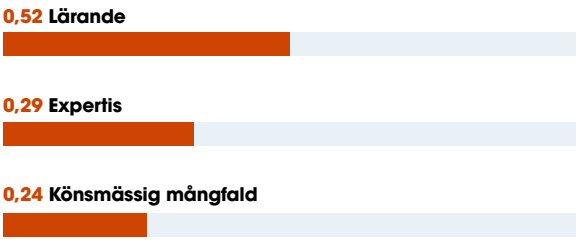
Men erfarenhet är inte det som bäst förklarar vilka styrelser som upplevs ha stor påverkan på verksamheten. Sambandet är betydligt starkare för ett mer utforskande arbetssätt, där ledamöterna använder olika perspektiv för att förstå strategiska utmaningar, prioriterar diskussion när frågan kräver det, prövar etablerade föreställningar och utvecklar ny kunskap när omvärlden förändras.

– Styrelsens risk är kanske inte främst att den saknar erfarenhet, utan att erfarenheten gör situationen begriplig för tidigt. När vi känner igen något slutar vi lätt att undersöka vad som faktiskt är nytt, säger Jonas Fasth.

Det är erfarenhetens dubbla roll. Den gör det möjligt att snabbare förstå en situation, men kan samtidigt göra styrelsen alltför säker på att den redan har förstått den. Den lärande styrelsen använder därför erfarenheten som utgångspunkt snarare än facit. Den frågar inte bara vad ledamöterna känner igen, utan också vad som inte passar in i det välbekanta mönstret. Vilka förutsättningar är annorlunda? Vilka antaganden kan vara föråldrade?

Graf 1

VAD HAR STARKAST SAMBAND MED STYRELSENS UPPLEVDA PÅVERKAN?



Det utforskande lärandet uppvisar ett tydligt starkare samband med styrelsens upplevda påverkan än det erfarenhetsbaserade arbetssättet.

Kompetensen måste få göra skillnad

Det leder vidare till en fråga som knyter årets undersökning till Styrelsesverige 2025.

Förra årets upplaga av Styrelsesverige visade att externa styrelseledamöter kan vara en verklig tillväxtmotor för bolag i förändring. Årets resultat säger inte emot den bilden, men de fördjupar den. Studien visar inget tydligt samband mellan andelen externa ledamöter och styrelsens upplevda påverkan på verksamheten. Däremot finns ett tydligare samband med styrelsens förmåga att söka, tolka och använda kunskap utifrån.

– En styrelse kan vara formellt oberoende och samtidigt intellektuellt sluten. Det avgörande är inte bara var ledamöterna



Mikael Hilmersson



Niklas Åkerman

kommer ifrån, utan om styrelsen kan ta in kunskap som faktiskt förändrar dess egen förståelse, säger **Mikael Hilmersson**, professor vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Samma mönster går igen när forskarna undersöker mångfald. Variation i kompetens och utbildningsbakgrund har en koppling till styrelsens upplevda påverkan. Men det mest intressanta händer när klimatet i styrelserummet förs in i analysen.

Kompetens- och utbildningsmässig mångfald hänger samman med ett klimat där olika synsätt värdesätts, meningsskiljaktigheter får uttryckas och etablerade idéer kan utmanas. När mångfald och klimat analyseras tillsammans försvagas mångfaldens direkta samband med påverkan kraftigt, medan klimatets betydelse består. En möjlig tolkning är att mångfald ger tillgång till fler perspektiv, medan klimatet avgör om perspektiven faktiskt blir användbara.

– Mångfald är en möjlighet, inte ett färdigt resultat. En organisation kan förändra vilka som sitter runt bordet utan att förändra vad som händer i rummet, säger **Niklas Åkerman**, forskare vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Det räcker med andra ord inte att bjuda in nya perspektiv till styrelserummet. De måste också tas emot, användas och få möjlighet att påverka besluten. Nästa steg i förra årets tes om externa ledamöter som superkraft är alltså inte att sluta rekrytera brett, utan att bli bättre på att faktiskt använda den kompetens man bjudit in.

GRAF 2: Klimatet i styrelserummen

ANDEL SOM UPPLEVER ATT STYRELSEN:

76 % värdesätter meningsskiljaktigheter

74 % uppskattar olika syn på vägen till målen

74 % värdesätter att ledamöter utmanar varandras förslag

73 % uppskattar att etablerade idéer och rutiner ifrågasätts

Styrelsens verktygslåda

Styrelseakademien ville i årets undersökning även undersöka vilka av alla formella och praktiska strukturer och arbetssätt som faktiskt används i svenska styrelser. Dessutom kartlade enkäten respondenternas upplevelse av vilken nytta dessa ger i styrelsearbetet respektive för verksamheten.

Resultaten visar intressanta skillnader. Styrelseportalen hör till de allra högst värderade verktygen för styrelsens eget arbete, men bedöms skapa betydligt mindre nytta för verksamheten. Det omvända gäller för exempelvis delegationsordningen, där verksamhetsnyttan värderas högre än nyttan för styrelsens eget arbete. Strategidagen sticker ut genom att vara både mycket vanlig och högst värderad såväl för styrelsens arbete som för verksamheten. Det kanske mest intressanta fyndet är att nyttan av klassiska styrningsverktyg som ägardirektiv och vd-instruktion rankas nästan lika högt, både för styrelsens eget arbete och för verksamheten. Formella styrdokument tycks alltså inte stå i motsats till värdeskapande, utan kan vara en viktig del av det.

Styrelsens olika verktyg matchar olika behov och utmaningar. Vissa verkar kunna hjälpa en styrelse att bidra mer till den faktiska verksamheten, medan andra kan stärka själva styrelsearbetet. Olika verktyg bidrar till robust kontroll och uppföljning, effektivare administration eller hjälper styrelsen höja blicken och möta omvärldens snabba förändring.

GRAF 3: Olika styrelseverktyg skapar olika sorters nytta

	Finns på plats	Upplevd nytta i styrelsen	Upplevd nytta för verksamheten
INFRASTRUKTUR & EFFEKTIVITET Verktyg för struktur, informationsflöde och effektivt styrelsearbete			
Årshjul	78,2 %	4,31	3,90
Beslutslogg	66,1 %	4,29	3,86
Styrelseutvärdering	56,0 %	3,95	3,30
Styrelseportal	51,7 %	4,31	3,47
STYRNING & KONTROLL Verktyg för tydliga mål, mandat, ansvar, riskhantering och uppföljning			
VD-instruktion	81,3 %	4,13	4,08
Ägardirektiv	76,4 %	4,36	4,10
Delegationsordning	65,1 %	3,93	4,03
Risk-/kontrollpolicy	53,7 %	4,00	4,05
STRATEGI & UTVECKLING Verktyg för att blicka framåt, utveckla kunskap och möta förändring			
Strategidag/ar	80,8 %	4,53	4,39
Kompetenskartläggning	36,6 %	4,00	3,94
Successionsplanering	36,1 %	3,92	3,90
Scenarioarbete	34,4 %	4,10	3,96

Nyttokolumnerna baseras på en skala 1–5 (1 = mycket låg nytta, 5 = mycket hög nytta) och avser endast de respondenter som angett att verktyget finns på plats.

Framtiden ställer andra frågor

När styrelseledamöterna själva får bedöma vilka frågor som kommer att kräva ökad uppmärksamhet under de kommande tre åren

hamnar kompetensförsörjning högst. Därefter följer förändrade regelverk och geopolitiska förändringar. Digitala utmaningar som AI och cybersäkerhet kommer därnäst, följda av hållbarhetsfrågor. Jämställdhet och mångfald väntas förändras minst av de områden som undersökts.

Det intressanta är att flera av de frågor som väntas växa kräver just den typ av förmåga som studiens övriga resultat pekar mot. Geopolitik, AI och nya regelverk är områden där tidigare erfarenheter snabbt kan tappa i relevans. Kompetensförsörjning handlar inte bara om vilken kompetens styrelsen har i dag, utan om att identifiera vad verksamheten och styrelsen kommer att behöva i morgon.

Samtidigt hör scenarioarbete, successionsplanering och kompetenskartläggning fortfarande till de mindre etablerade formella strukturerna.

Det går för långt att beskriva detta som ett gap mellan insikt och handling. Materialet visar inte varför styrelser saknar verktygen och heller inte att just dessa verktyg är lösningen. Men kombinationen väcker en intressant fråga: Har styrelserna byggt starkare strukturer för att hantera det kända än för att möta det okända?

Det är också en fråga som den fleråriga studien så småningom kan börja besvara.

GRAF 4: Vad kommer att kräva mer uppmärksamhet framöver?



Styrelsen granskar verksamheten, men granskar den sig själv?

Förmågan att lära handlar också om att kunna rikta blicken mot det egna arbetet.

Drygt hälften av styrelserna i undersökningen har genomfört en styrelseutvärdering under de senaste tre åren. Men resultaten visar att utvärderingarna betydligt oftare leder till mindre justeringar än till mer grundläggande förändringar. Bland dem som har erfarenhet av en utvärdering uppger 71 procent att den främst lett till mindre justeringar inom befintliga ramar, medan 18 procent beskriver mer grundläggande förändringar av arbetssättet.

Det behöver inte betyda att utvärderingarna misslyckas. En tydligare dagordning, bättre beslutsunderlag eller mer tid för strategiska frågor kan göra stor skillnad. Men en styrelse kan också bli bättre på att göra det den redan gör utan att fråga om den borde göra något annat.

Där blir reflexiviteten central: förmågan att inte bara granska resultatet av ett beslut utan också hur man kom fram till det. Vilken information vägde tyngst? Vilka perspektiv saknades? Vilka antaganden togs för givna? Och vad har fungerat tidigare men fungerar inte längre?

I en styrelse där agendan är full, underlagen omfattande och besluten många är det lätt att den sortens frågor trängs undan. Men om årets forskningsresultat pekar åt ett håll är det just mot värdet av att ibland göra motsatsen: stanna kvar i frågan lite längre.

GRAF 5: Utvärdering eller förändring

AV GENOMFÖRDA STYRELSEUTVÄRDERINGAR HAR:



Ett första fotografi av en styrelse i rörelse

Styrelsesverige 2026 fångar ett ögonblick i en undersökning som är tänkt att pågå i flera år. Kanske ligger det mest intressanta därför inte bara i bilden av styrelsearbetet just nu, utan i möjligheten att så småningom se förändringen.

Nästa gång enkäten genomförs går det att börja ställa nya frågor till samma karta. Blir lärandet starkare? Förändras synen på extern kompetens? Får scenarioarbete och kompetenskartläggning större plats när styrelserna själva säger att kompetens, geopolitik och digitalisering blir viktigare? Och blir styrelserna bättre på att reflektera över sitt eget arbete?

Det är samma fråga i flera olika skepnader. Det räcker inte att samla kompetens. Det räcker inte att ta in externa ledamöter. Det räcker inte att skapa formella strukturer och det räcker inte heller att genomföra en styrelseutvärdering. Resultaten pekar mot att värdet uppstår när kunskapen får påverka hur styrelsen tänker och arbetar.

Ju fler av Styrelseakademiens 7 000 medlemmar som väljer att svara nästa gång, desto starkare, mer detaljerad och mer användbar blir bilden av hur svenskt styrelsearbete faktiskt utvecklas, inte bara hur det ser ut just nu.

– Framtidens styrelser kommer fortfarande att behöva ledamöter som vet mycket. Men deras verkliga styrka kommer i allt högre grad att ligga i förmågan att upptäcka när det de vet inte längre räcker och tillsammans lära det situationen kräver, säger Jonas Fasth. ■

OM UNDERSÖKNINGEN

Samtliga svarande är medlemmar i Styrelseakademien och har därmed redan tillgång till bland annat ansvarsförsäkring och löpande fortbildning. Någon jämförelsegrupp av icke-medlemmar finns inte. Resultaten speglar hur redan engagerade och välinformerade ledamöter bedömer sin situation, inte hur det står till med svenskt styrelsearbete i stort.

Därför behöver styrelser mer forskning

Styrelser fattar allt fler beslut i en omvärld som präglas av osäkerhet, tekniksprång och ökande komplexitet. Då räcker det inte längre att luta sig mot erfarenhet och tradition. Enligt Béatrice Richez-Baum, generalsekreterare för den europeiska styrelseorganisationen ecoDa, behöver framtidens styrelser i högre grad bygga sitt arbete på forskning och evidens.

Styrelsearbete beskrivs ofta som en kombination av erfarenhet, omdöme och goda nätverk. Men i en värld präglad av artificiell intelligens, geopolitisk osäkerhet och snabbt förändrade marknader räcker det inte längre att luta sig mot tradition och beprövade arbetssätt. Det menar **Béatrice Richez-Baum**, generalsekreterare för den europeiska styrelseorganisationen *ecoDa*.



Béatrice Richez-Baum

Från sitt kontor i Bryssel följer hon hur bolagsstyrningen utvecklas i Europa. ecoDa samlar nationella styrelseinstitut från hela Europa och arbetar både med påverkansarbete gentemot EU:s institutioner och med utbildning av styrelseledamöter. För henne är forskning om styrelsearbete långt ifrån en akademisk sidofråga. Tvärtom är den avgörande för att styrelser ska kunna utvecklas i takt med omvärlden.

– Forskning hjälper oss att förstå hur styrelser förändras, vilka nya trender som växer fram och vilka kompetenser som kommer att behövas framöver, säger hon.

Särskilt viktig är forskningen när organisationer som ecoDa för dialog med lagstiftare och myndigheter.

– När vi möter beslutsfattare är det alltid bättre att komma med fakta och evidens än enbart med åsikter. Data gör skillnad.

Genom återkommande europeiska undersökningar får ecoDa också en bild av hur styrelserummen förändras. Ett exempel är att genomsnittsåldern bland oberoende styrelseledamöter i Europa har stigit under senare år. En möjlig förklaring är att allt fler företag söker tidigare vd:ar snarare än specialister med specifik expertkompetens. Sådana mönster hade varit svåra att upptäcka utan systematiska studier.

MEN FORSKNINGEN FYLLER inte bara en funktion för att beskriva nuläget. Den hjälper också styrelseinstitut att förstå vilka frågor som kommer att bli viktiga framöver.

Béatrice Richez-Baum lyfter fram forskning kring artificiell intelligens, emotionell intelligens, människocentrerat ledarskap och konflikthantering som exempel på områden som redan påverkar hur framtidens styrelseutbildningar utformas. Särskilt intressant är forskning som visar hur konstruktiva konflikter kan bidra till bättre beslutsfattande.

Samtidigt menar hon att styrelser står inför en helt ny typ av komplexitet. Det handlar inte längre bara om att fatta beslut inom det egna bolaget, utan om att förstå ett större sammanhang.

– Det som blir allt viktigare är förmågan att väga samman information från många håll utan att förlora överblicken – att veta vad som faktiskt spelar roll och vad som bara är brus.

ecoDa har därför inlett ett arbete kring det man kallar ”complex thinking”, ett sätt att förstå hur styrelser kan hantera komplexa frågor utan att fastna i kortsiktiga symptom eller tillfälliga kriser. Fokus ligger på att identifiera grundorsaker, se långsiktiga konsekvenser och förstå samspelet mellan olika faktorer.

NÄR BÉATRICE RICHEZ-BAUM blickar framåt ser hon att styrelser i allt högre grad behöver förstå sina ekosystem snarare än enbart sina egna organisationer.

– Förmågan att förstå hela värdekedjan, omvärlden och de olika aktörer som påverkar verksamheten kommer att bli avgörande. Det gäller inte minst frågor som hållbarhet och motståndskraft i leveranskedjorna.

Samtidigt finns en utmaning som hon menar att både forskare och styrelseorganisationer behöver ta på större allvar: att överbrygga klyftan mellan forskning och praktik.

Alla styrelseledamöter har inte tid att läsa vetenskapliga artiklar eller följa den senaste forskningen. Därför ser hon det som en viktig uppgift för organisationer som ecoDa och Styrelseakademien att översätta forskningsresultat till konkreta insikter som går att använda i styrelserummet.

– Vi behöver hjälpa styrelseledamöter att förstå vad forskningen betyder i praktiken. Men vi behöver också hjälpa forskare att få tillgång till verkliga exempel och praktiska erfarenheter. Kopplingen mellan akademi och praktik är oerhört viktig.

För Béatrice Richez-Baum är slutsatsen tydlig. I takt med att omvärlden blir mer komplex ökar behovet av forskning om styrelsearbete. Inte för forskningens egen skull, utan för att bättre styrelser bygger på bättre kunskap.

– Corporate governance är fortfarande ett område under utveckling. Det finns fortfarande mycket kvar att förstå, och det är just det som gör forskningen så värdefull. ■



Det ska *skava*

JAG BRUKADE GNÄLLA för min yogalärare när musklerna började bränna.

”Det gör ont.”

Hon svarade alltid likadant.

”Stanna i smärtan. Det är där utvecklingen sker.”

Jag tyckte länge att det lät lite väl filosofiskt och att yogamänniskor är ett flummigt släkte. Men någonstans mellan yogamattan och styrelserummen har jag insett att hon hade rätt.

Vi människor är nämligen märkligt lika, oavsett om vi sitter i lotusställning eller runt ett styrelsebord. När något börjar göra ont vill vi därifrån. Vi söker det som känns bekvämt. Vi vill få rätt, bli bekräftade och känna att gruppen är överens.

PROBLEMET ÄR BARA att utveckling sällan uppstår där alla nickar. Den uppstår när någon ser världen från ett annat håll och vågar säga det högt. När en erfarenhet krockar med en annan. När en självklar sanning plötsligt inte känns lika självklar längre.

Det är därför jag ibland funderar på om vi har missförstått vad mångfald egentligen handlar om. Vi talar ofta om representation, vilket naturligtvis är viktigt. Men representation är inte målet. Den är förutsättningen. Det verkliga värdet uppstår först när olikheterna faktiskt får påverka samtalet. När de leder till frågor som ingen hade ställt annars, perspektiv som ingen hade sett och ibland också till den där frustrationen som gör att mötet tar en annan väg än den vi hade tänkt.

FÖR LÅT OSS vara ärliga. Det är betydligt bekvämare att omge sig med människor som tänker ungefär som vi själva. Diskussionerna går snabbare, besluten känns enklare och stämningen blir ofta trevligare. Men risken är också större att vi missar det som borde ha upptäckts.

JAG TROR ATT många organisationer underskattar värdet av konstruktiv friktion. Vi är så rädda för konflikter att vi ibland undviker själva förutsättningen för riktigt bra beslut. Det betyder inte att människor ska köra över varandra eller att varje möte ska bli en kraftmätning. Tvärtom. Ju större olikheter vi samlar runt bordet, desto större blir kravet på tillit.

För utan tillit blir friktionen destruktiv. Med tillit blir den kreativ och då kan frustrationen förvandlas till nyfikenhet. Invändningen blir början på ett bättre resonemang. Den obekväma frågan blir inte ett hot, utan en möjlighet att upptäcka något som ingen av oss hade sett på egen hand.

> När det börjar skava är vår första impuls att backa. Kanske borde vi ibland göra tvärtom.

KANSKE ÄR DET just därför de bästa teamen inte kännetecknas av att de alltid är överens. De kännetecknas av att de vågar vara oense utan att sluta vilja förstå varandra.

Jag tänker fortfarande på min yogalärare ibland. Hon talade om muskler, men lika gärna hade hon kunnat tala om ledarskap.

När det börjar skava är vår första impuls att backa. Kanske borde vi ibland göra tvärtom. Stanna kvar en stund till. För det är mycket möjligt att utvecklingen väntar precis på andra sidan obehaget. ■



CAMILLA WAGNER
Generalsekreterare
Fredrika Bremer-förbundet

”Det är inte på liv och död, det är bara bröd”



Karin Bodin, koncern-vd Polarbröd

FÄRRE ÄN FEM procent av alla familjeföretag överlever till tredje generationen. Polarbröd är ett av undantagen. För Karin Bodin handlar långsiktighet inte om att hålla hårdare i familjen, utan om att våga släppa taget och bygga strukturer som håller även när personerna runt bordet byts ut.

När Karin Bodin pratar om styrelsearbete handlar det lika mycket om människor som om struktur och rapporter. Om relationer, förtroende och om att våga släppa in andra perspektiv även när man själv äger makten att bestämma.

– Jag skulle ju kunna säga: ”Nu gör vi så här, för jag är huvudägare.” Men då får man ju inte in perspektiven.

POLARBRÖD BRUKAR BESKRIVAS som ett familjeföretag i femte generationen. I dag börjar den sjätte närma sig ägarfrågorna. Men Karin Bodin är noga med att barnen själva måste få välja sin relation till företaget.

– Jag vill ingenting åt dem. De måste vilja själva.

I stället tror hon på professionalisering. Polarbröd har arbetat systematiskt med styrelser sedan 1980-talet och tog tidigt in externa ordföranden och ledamöter. I dag görs årliga styrelseutvärderingar och valberedningen arbetar aktivt med styrelsernas kompetens.

Samtidigt söker Karin Bodin gärna kunskap utanför den egna familjen. Hon sitter i familjen Di Lucas styrelse bakom Zeta, ett uppdrag hon berättar om med ett skratt.

– Jag tjatade mig nästan in där. Jag ville lära mig hur andra familjeföretag gör.

UTBYTET GÅR ÅT båda håll. Efter många år av generationsskiften och professionellt styrelsearbete har också hon erfarenheter att bidra med. För Karin Bodin handlar det om att familjeföretag kan lära av varandra och skapa spelregler som gör att både företag och familjer kan utvecklas över generationer.

Tidigare gjorde hon den resan tillsammans med systern Anna Borgeryd. När de tog över verksamheten fick de ett tydligt mandat från den äldre generationen.

– Om vi kunde komma överens, då visste vi att vi hade tänkt igenom saker ordentligt.

Efter Annas bortgång kan Karin Bodin ibland känna sig ensam i ägarrollen.

– Vem ska jag egentligen luta mig mot i det här?

ETT ÅR SENARE kom nästa stora prövning. När bageriet i Älvsbyn brann 2020 samlades styrelsen bara timmar efter branden. Karin Bodin hade tre punkter: ta hand om människorna, få ut produkter på marknaden och börja bygga upp igen.

Styrelsens svar var enkelt: ”Vad behöver du av oss?”

Fjorton månader senare stod det nya bageriet klart. För Karin Bodin blev branden också ett kvitto på vad tillit, kultur och tydliga roller kan betyda när det verkligen gäller.

Mitt i krisen återkom hon till en mening för att hålla proportionerna:

– Det är inte på liv och död, det är bara bröd.

Sedan lägger hon till:

– Familjen och relationerna, det är ju på riktigt. Det är det som spelar roll. ■

Om Polarbröd

Grundat: 1972 av Greta och Gösta Nilsson. Familjens bagerihistoria sträcker sig tillbaka till slutet av 1800-talet och Polarbröd räknar sig som ett familjeföretag i femte generationen.

Ägare: Ättlingar till Greta och Gösta Nilsson genom Polarbrödsgruppen.

Koncern-vd: Karin Bodin

Omsättning: 1,43 miljarder kronor (2025)

Medarbetare: 269

Verksamhet: Sveriges tredje största producent av matbröd. Produktion i Älvsbyn och Bredbyn. Koncernen omfattar även Polarrenen och PolarVentures.



Från ägarbord till styrelserum

VAD ÄR DET egentligen som skiljer ett litet ägarlett företag från ett bolag med ett professionellt styrelsearbete? Retriever-statistiken i Styrelsesverige 2026 pekar på en oväntad brytpunkt. Den tycks inte gå vid en viss omsättning eller ett visst antal anställda, utan någonstans mellan två och tre–fyra personer runt styrelsebordet. **Jan Lindblom**, vd för *Styrelseakademien Västsverige* tror att förklaringen finns i vad som händer med samtalet när ägarna släpper in någon utifrån.

De flesta företag börjar på samma sätt. En eller ett par entreprenörer har en idé, startar ett bolag och fattar besluten själva. Styrelsen är i praktiken densamma som ägarna, och det strategiska arbetet får ofta stå tillbaka för det mer akuta, det vill säga att vinna kunder, lösa problem och få verksamheten att fungera från dag till dag.

Men någonstans längs vägen sker ett skifte.

Den statistik som presenteras i Styrelsesverige 2026 visar att svenska bolagsstyrelser förändras successivt i takt med att företagen utvecklas. Styrelserna blir större, fler externa ledamöter tar plats och den samlade erfarenheten ökar. Andelen kvinnor och internationella ledamöter stiger, samtidigt som uppdragen blir kortare och kompetensförnyelsen större.

FÖR JAN LINDBLOM är siffrorna framför allt intressanta därför att de bekräftar något han länge har sett i praktiken.

– Det handlar egentligen inte om att små styrelser är sämre än stora. De fyller olika funktioner i olika skeden. Men någonstans kommer många företag till en punkt där ägarna inser att de inte längre kan eller behöver kunna allt själva. Det är då man börjar söka andra perspektiv.

> Jag tror egentligen inte att det är företaget som förändras. Det är ägaren.

Det är också därför han är försiktig med begreppet mognadstrappa, även om det beskriver utvecklingen ganska väl. Risken är att ordet antyder att små företag skulle vara omogna, när det snarare handlar om att företagets behov förändras.

– Jag tror egentligen inte att det är företaget som förändras.

> Styrelsearbete handlar sällan om att lösa operativa problem. Det handlar om att ställa andra frågor än de ägarna själva ställer.

Det är ägaren. Den som äger bestämmer, och när ägaren inser att verksamheten behöver kompetens som inte redan finns runt bordet händer någonting. Då går man från ett ägarstyrt kontrollperspektiv till ett mer lärande och utvecklande styrelsearbete.

DET ÄR OCKSÅ där statistiken blir intressant. Förändringen verkar inte i första hand sammanfalla med en viss omsättning eller ett visst antal anställda. Den sker när styrelsen växer. I styrelser med en eller två ledamöter är externa personer ovanliga. När styrelsen består av tre, fyra eller fem personer börjar företag i betydligt större utsträckning ta in människor utanför ägarkretsen.

– Jag tror att det handlar om dynamiken i rummet. Är ni två blir samtalet lätt ett samtal mellan två ägare. När ni blir tre eller fyra uppstår något annat. Då blir det möjligt att föra verkliga strategiska diskussioner och att utmana varandras perspektiv.

ATT TA IN externa ledamöter handlar därför inte om att köpa specialistkompetens på deltid, menar Jan Lindblom. Tvärtom är det en av de vanligaste missuppfattningarna.

– Många tänker att de behöver någon som kan fastighetsjuridik eller internationell försäljning och väljer en styrelseledamot utifrån det. Men styrelsearbete handlar sällan om att lösa operativa problem. Det handlar om att ställa andra frågor än de ägarna själva ställer.

För Jan Lindblom handlar utvecklingen inte bara om vilka människor som kommer in i styrelsen, utan också om vilken roll ägaren själv väljer att ta. Många entreprenörer utser sig själva till styrelseordförande av gammal vana, men han menar att det ibland kan begränsa både styrelsen och ägaren.



Jan Lindblom

– Jag har mött flera ägare som medvetet valt att inte vara ordförande, trots att de äger bolaget. De vill kunna vara den som kommer med idéerna, utmanar och driver diskussionen framåt, medan en extern ordförande ser till att alla perspektiv kommer fram. En bra ordförande är mer lagledare än åsiktsbärare.

Han menar att det kan vara en oväntad styrka för entreprenören.

– Som ägare vill man ofta vara kreativ, se möjligheter och tänka framåt. Ordförandens uppgift är en annan. Den handlar om att skapa ett bra samtal, få alla röster hörda och ibland vara den sista som berättar vad man själv tycker. När de rollerna delas upp kan både styrelsen och ägaren fungera bättre.

HAN ÅTERKOMMER FLERA gånger till samma iakttagelse: en styrelse med identiska bakgrunder gör snabbare möten, men färre upptäckter.

– Tar du in en kopia av dig själv har du egentligen bara köpt en extra stol runt bordet. Värdet uppstår när någon ser sådant som du själv inte ser.

Jan Lindblom anser att det är där professionaliseringen börjar. Inte när styrelsen blir större, utan när ägarna börjar fundera över vilken kompetens företaget faktiskt behöver, både i dag och om fem år.

– En professionell styrelse handlar inte om fler människor runt bordet. Den handlar om att rekrytera utifrån företagets framtida behov och om att våga ta in människor som kompletterar ägarna, inte bekräftar dem. ■

Tabell 1: Aktiva aktiebolag

	<10 ANSTÄLLDA	10-49 ANSTÄLLDA	50-249 ANSTÄLLDA	>=250 ANSTÄLLDA	ALLA ANSTÄLLDA
ANTAL FÖRETAG (ST)	766 768	37 009	9 441	2 639	815 857
PROCENT	93,98%	4,54%	1,16%	0,32%	100,00%
LEDAMÖTER (GENOMSNITT) (ST)	1,37	2,36	3,25	4,52	1,44
SUMMA ANTAL LEDAMÖTER (ST)	1 046 081	87 443	30 698	11 936	1 176 158
PROCENT	88,94%	7,44%	2,61%	1,02%	100,00%

Tabell 2: Styrelseledamöter utan begränsningar i antal uppdrag (ordinarie)

ANTAL FÖRETAGSSTYRELSER (AKTIVA AB) (ST)	815 857
STYRELSELEDAMÖTER (ORDINARIE) (ST)	1 176 158
BEMANNAS AV ANTAL PERSONER (ST)	650 474

Tabell 3: Bolagen som formar Sveriges framtid*

	10-49 ANSTÄLLDA	50-249 ANSTÄLLDA	>=250 ANSTÄLLDA
ANTAL FÖRETAG (ST)	28 633	5 004	568
OMSÄTTNING (MEDELVÄRDE I TKR)	58 785	388 636	1 763 148
ANTAL LEDAMÖTER I STYRELSEN (GENOMSNITT ST)	2,23	3,07	3,88
LEDAMÖTERS GENOMSNITTSÅLDER (ÅR)	53,52	55,48	55,27
LEDAMÖTER <35 ÅR (%)	5,41%	3,73%	2,86%
LEDAMÖTER 35-55 ÅR (%)	50,31%	45,44%	46,39%
LEDAMÖTER >55 ÅR (%)	44,28%	50,83%	50,75%
LEDAMÖTERS UPPDRAGSLÄNGD (ÅR)	11,62	11,24	8,05
LEDAMÖTER MÄN (%)	78,61%	72,64%	63,19%
LEDAMÖTER KVINNOR (%)	18,36%	20,05%	23,01%
LEDAMÖTER UTAN SVENSKT PERSONNUMMER (%)	3,03%	7,32%	13,80%
ANTAL STYRELSEUPPDRAG (SNITT MED MAX 15 NUVARANDE) (ST)	4,28	5,84	6,80
STYRELSENS SNITTERFARENHET (ANTAL NUVARANDE UPPDRAG OCH UPP TILL 20 HISTORISKA) (ST)	6,57	9,79	12,55

Källa: Retriever

* För att få fram dessa bolag har Retriever exkluderat bolag med färre än 10 anställda samt rensat bort bolagstyper som sannolikt inte bedriver någon faktisk verksamhet, 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

STYRELSE AKADEMIEN

TACK TILL STYRELSESVERIGE 2026 SAMARBETSPARTNERS

Novare Nasdaq Amrop deb. ADMINCONTROL A EURONEXT COMPANY LAGERCRANTZ LOMBARDI