

## Mönster som bryts

Fler kvinnor  
tar chefsjobb i  
mansdominerade  
branscher



Författare: Anna Rennéus Guthrie  
Statistik: Krister B Andersson

**Svenskt Näringslivs vision är: "Företagsamma människor och konkurrenskraftiga företag i gemenskap leder Sverige till ökat välbefinnande".**

Vi representerar 50 medlemsorganisationer och omkring 60 000 svenska företag, varav 98 procent utgörs av små och medelstora företag.

Medlemsföretagen sysselsätter cirka 1,6 miljoner arbetstagare. Detta motsvarar 70 procent av den svenska privata sektorn.

Organisationens roll är att verka för företagens intressen samt skapa ett brett folkligt stöd för värdet och betydelsen av företagande. Grundläggande är att företagande är avgörande för ökad tillväxt och välbefinnande i Sverige.

Svenskt Näringsliv har sitt huvudkontor i Stockholm, 21 regionala kontor över hela Sverige och ett kontor i Bryssel.

## **Mönster som bryts**

Fler kvinnor tar chefsjobb i mansdominerade branscher

# Innehåll

<b>Förord</b> .....	6
<b>Bakgrund</b> .....	7
<b>Rapporten i korthet och kommentarer till innehållet</b> .....	8
<b>Fler kvinnor är chefer i svenskt näringsliv</b> .....	9
Utbildning och tidiga karriärval har betydelse .....	11
Stärker konkurrenskraften och kompetensförsörjningen.....	12
Fyrdubbling av andelen kvinnor i börsbolagens styrelser .....	12
<b>Intervjupersoner:</b> .....	14
Maud Spencer, vd Svalson .....	14
Carin Stoeckmann, vd Byggmästarna i Skåne .....	18
Susanne Holm, vd Smålands Resebyrå och vice vd Smålandsbussen .....	24
Anna Fredricson, HR-chef Lantmännen Maskin .....	28
Pär Lärkeryd, vd Norra Skogsägarna.....	32
<b>Källor</b> .....	37

## Förord

Med denna rapport vill vi skildra hur arbetsmarknaden är i förändring och att det blir allt mer angeläget att inte ta för givet att gårdagens sanningar förblir giltiga idag. Detta gäller inte minst den seglivade uppfattningen att ”ingenting händer” när det kommer till jämställdheten och ledarskapet i näringslivet.

Svenskt Näringsliv företräder omkring 60 000 medlemsföretag, stora som små företag i olika branscher med olika förutsättningar och utmaningar. En gemensam utmaning handlar om möjligheten att kunna rekrytera och anställa utifrån de behov man har. Gemensamt för de flesta arbetsgivare är att man lägger mycket tid och resurser på att hitta, utveckla och behålla medarbetare och talanger. Många företag har ett strategiskt arbete kring rekrytering som inbegriper särskilda mål för jämställdhet och mångfald och ett kontinuerligt arbete i verksamheten på flera nivåer.

Vi samlar regelbundet in statistik som rör våra medlemsföretag. Chefsstatistik utgör en del av detta. I den här rapporten har vi samlat fakta om hur det ser ut på chefsnivå. Andelen kvinnor som är chefer i våra företag har stadigt ökat och ligger idag på 36 procent – en siffra som närmar sig andelen anställda kvinnor som är 39 procent.

Vi har även tittat närmare på hur ledarskapet ser ut i ett antal branscher inom traditionellt mansdominerade områden det vill säga där andelen kvinnor som arbetar är lägre. Givet att andelen kvinnor som arbetar i till exempel industri, transport, bygg och jord- och skogsbruk från början är lägre än exempelvis inom handel och service skulle man kunna tro att chefskapet är ännu lägre hos kvinnor här. Andelen kvinnor som är chefer i dessa branscher växer dock och är snart ikapp andelen kvinnor som är anställda, i några fall är andelen redan till och med högre.

Vi visar i denna rapport, där branschernas och företagens arbete tillsammans med den övergripande statistiken är i fokus, att den utveckling som sker med fler kvinnor på högre positioner blir allt mer bestående.

**Carina Lindfelt**  
Chef Arbetsmarknad & Förhandlingsservice

## Bakgrund

Arbetsmarknaden idag är inte densamma som igår. Nya företagsområden växer fram och inte minst den tekniska utvecklingen och digitaliseringen möjliggör uppkomsten av såväl nya yrken, produkter och tjänster liksom nya arbetssätt.

Valmöjligheterna för den som är på väg att utbilda sig och sedan ta klivet in på arbetsmarknaden blir också allt fler och mer komplexa samtidigt som företagen står inför utmaningar när de ska rekrytera, inte minst till områden där efterfrågan är stor och få har den utbildning som krävs.

Det är ett välkänt faktum att kvinnor och män i stor utsträckning väljer olika branscher och yrken. I Sverige arbetar många kvinnor i den offentliga sektorn, särskilt inom kommun och landsting, men det finns också skillnader inom den privata sektorn där fler kvinnor arbetar i branscher som vård, omsorg, handel och service. På senare tid kan man se att detta mönster delvis håller på att brytas. Fler kvinnor söker sig till vad som tidigare varit mansdominerade utbildningar och branscher och gör karriär.

I den här rapporten tittar vi närmare på några av dessa trender med betoning på hur olika förändringar i samhället och på arbetsmarknaden ger avtryck i den statistik vi samlar in från våra medlemsföretag. Ledarskapet och chefsnivåerna i några branscher kartläggs och skildras både med de färskaste siffrorna och genom intervjuer med ett antal chefer, företagare och ägare som representerar företag inom bygg, transport, industri och skogs- och lantbruksföretag.

Företagens medvetenhet om behovet av att kunna rekrytera och attrahera medarbetare med rätt kompetens är hög. Många betonar värdet av att uppnå en bra balans mellan kvinnor och män, unga och äldre liksom individer med olika bakgrunder. Detta görs för att säkra en dynamisk och konkurrenskraftig verksamhet som tar till vara på kompetens och talang vilket behövs i en allt mer globaliserad och komplex värld.

Rapporten visar att det finns olika sätt att arbeta med dessa frågor och att en nyckelfaktor är att det som görs är grundat i respektive företag, dess kultur, arbetssätt och bransch. Utan förståelse för att företag är olika inte bara till storlek och innehåll utan också står inför olika utmaningar finns en risk att arbetet med jämställdhet och mångfald blir ett sidoprojekt.

En långsiktig och väl fungerande kompetensstrategi för de flesta företag har sin grund i att aktivt rekrytera brett och inkluderande. Detta får sakta men säkert större avtryck på flera nivåer i näringslivet. Andelen kvinnor som är chefer i medlemsföretagen är snart ikapp andelen kvinnor som finns anställda i dessa företag.

## Rapporten i korthet och kommentarer till innehållet

- Andelen kvinnor som är chefer bland Svenskt Näringslivs 60 000 medlemsföretag har ökat stadigt de senaste decennierna och är nu 36 procent (2014).
- Andelen kvinnor anställda i Svenskt Näringslivs medlemsföretag är 39 procent, det är en siffra som varit relativt konstant de senaste åren – skillnaden mellan andelen kvinnor som är anställda och andelen kvinnor som är chefer minskar.
- I några branscher som transport och bygg är andelen kvinnor som är chefer högre än andelen kvinnor som finns i dessa branscher. Också andelen kvinnor som är chefer inom industri och jord- och skogsbruk har vuxit kraftigt de senaste åren från 20 till 23 procent respektive 19 till 26 procent.
- Av samtliga kvinnor inom Svenskt Näringslivs medlemsföretag är 10 procent chefer, medan motsvarande värde för männen är 11 procent.
- Andelen kvinnor som är vd:ar i Svenskt Näringslivs medlemsföretag har ökat och är nu 17 procent. Det är den högsta uppmätta siffran sedan 1998 då det var runt 9 procent.
- I företag med fler än 100 anställda är andelen kvinnor som är vd:ar 22 procent i våra medlemsföretag.

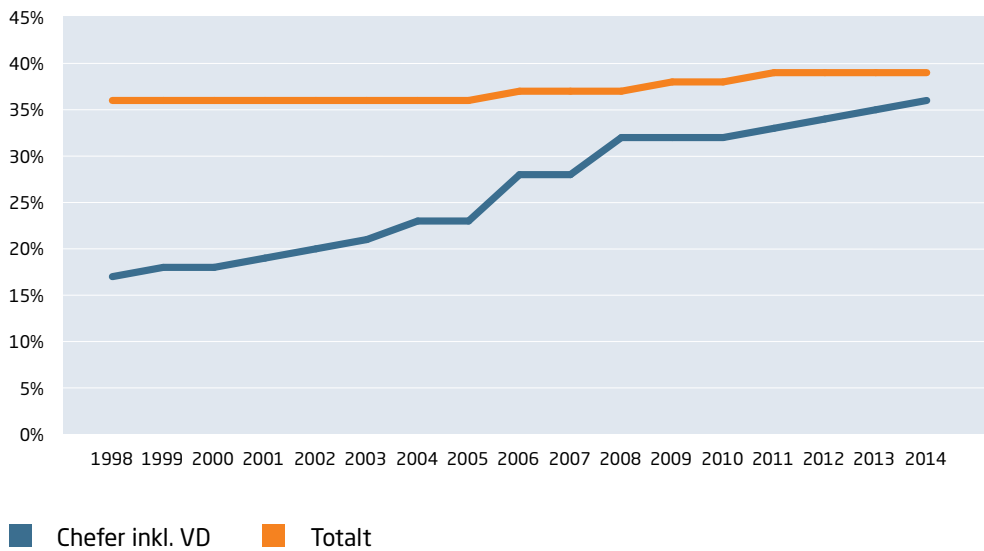
Jämställdhetsarbetet i näringslivet handlar ytterst om att säkra både kompetensförsörjningen och konkurrenskraften.

Många företag har ett systematiskt arbete som rör jämställdhet och mångfald. För de större företagen kan detta arbete vara integrerat i den ordinarie rapporteringen till styrelsen.

# Fler kvinnor är chefer i svenskt näringsliv

Sedan 1998 har andelen kvinnor som är chefer ökat kraftigt bland Svenskt Näringslivs medlemsföretag. 1998 var andelen kvinnor 17 procent, 2014 hade andelen ökat till 36 procent. Samtidigt har andelen kvinnliga anställda totalt sett bland Svenskt Näringslivs medlemmar varit relativt stabil dessa år och ligger på 39 procent.

**Andel kvinnor inom Svenskt Näringslivs medlemsföretag 1998-2014**

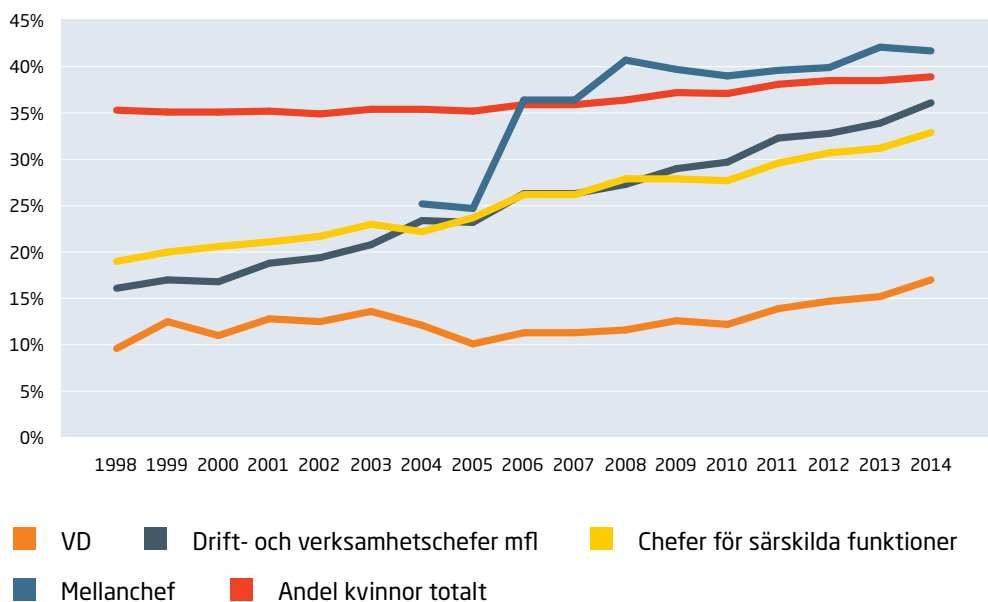


Källa: Svenskt Näringsliv



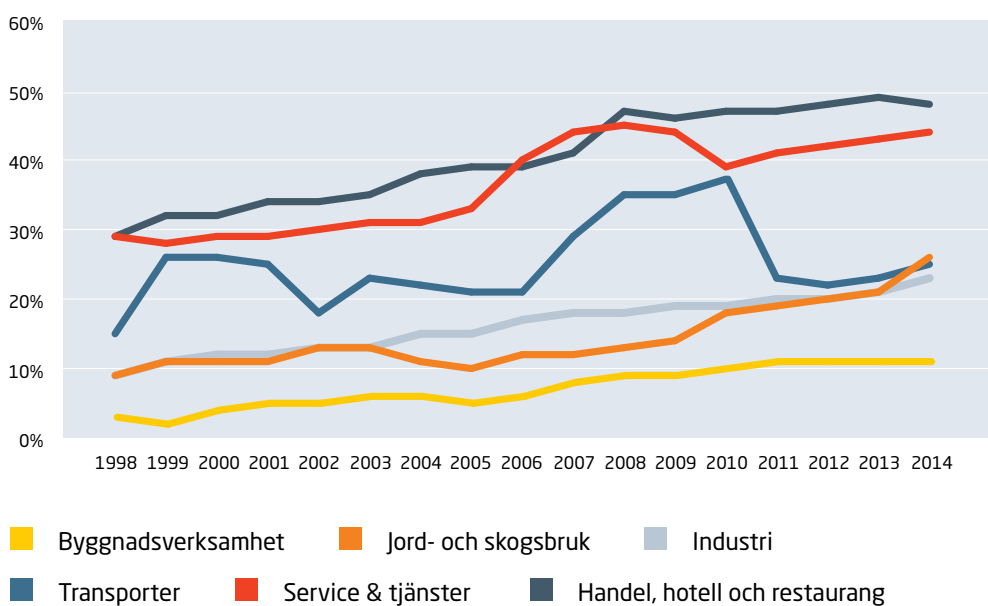
Även vad gäller chefer i särskilda funktioner samt drifts- och verksamhetschefer ökar andelen kvinnor stadigt och når sina högsta noteringar på 33 respektive 36 procent i år.

### Andel kvinnor inom Svenskt Näringslivs medlemsföretag 1998-2014 per chefskategori



Källa: Svenskt Näringsliv

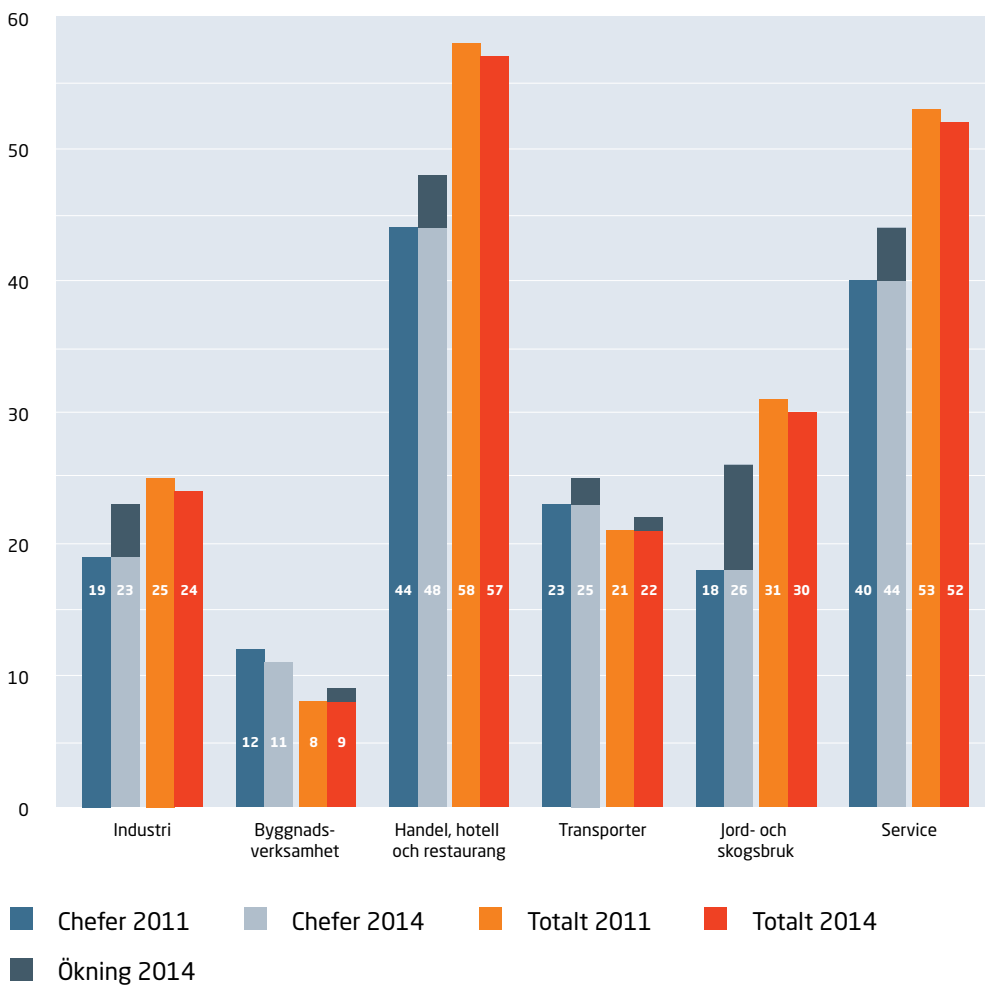
### Andel kvinnor i chefsposition inom Svenskt Näringslivs medlemsföretag 1998-2014 per näringsgren



Källa: Svenskt Näringsliv

Inom flera av de traditionellt mansdominerade branscherna, där färre kvinnor arbetar, börjar andelen kvinnor som är chefer närma sig andelen kvinnor som är anställda. Inom bygg- och transportbranschen är andelen kvinnor som är chefer högre än andelen anställda kvinnor i branschen. Inom jord- och skogsbruk liksom i industribranschen har andelen kvinnor som är chefer ökat betydligt de senaste åren och närmar sig andelen anställda.

### Andelen kvinnor inom Svenskt Näringslivs medlemsföretag 2014/2011



Källa: Svenskt Näringsliv

### Utbildning och tidiga karriärval har betydelse

Liksom det finns skillnader i var kvinnor och män arbetar finns det också skillnader i val av utbildning. Fler kvinnor än män examineras från högskola och universitet, detta är inget nytt, men vad som håller på att förändras är att det är fler kvinnor som väljer utbildningar som teknik och tillverkning. 31 procent av dem som har examina i de ämnena är kvinnor.

Den vanligaste studieinriktningen hos kvinnor som tog examen 2012/13 var hälso- och sjukvård och omsorg, där 83 procent av studenterna var kvinnor.

De tre största grupperna av yrkesexamen i Sverige var 2013/14: lärarutbildning av något slag, ingenjörer och sjuksköterskor. Bland ingenjörerna som avlade examen (högskole- och civil) var 69 procent respektive 72 procent män.

Det finns många bransch-, företag och utbildningsgemensamma initiativ som sätter särskilda mål för att bredda sin rekrytering. Praktikprogram och nätverk är en etablerad del av detta arbete, inte minst inom mansdominerade utbildningar och branscher.

När man tittar på utbildningsbakgrund hos chefer inom till exempel industri och bygg, ser man att andelen kvinnor som är chefer och har längre eftergymnasial utbildning är markant högre. Av de kvinnor i byggbranschen som är chefer har mer än hälften en tre år eller längre eftergymnasial utbildning, att jämföra med männen där endast en fjärdedel har lika långa studier. Detta bekräftar det som intervjuerna med företagen antyder, rekryteringsläget från högskolorna utmärker sig eftersom fler kvinnor tar examen där.

### Stärker konkurrenskraften och kompetensförsörjningen

En ökad mångfald stärker det svenska näringslivets konkurrenskraft. Företagen i Sverige är beroende av att kunna attrahera och behålla de mest talangfulla medarbetarna för att vara konkurrenskraftiga på den globala marknaden. För att lyckas strävar företagen efter att rekrytera från hela, och inte bara delar av, talangpoolen.

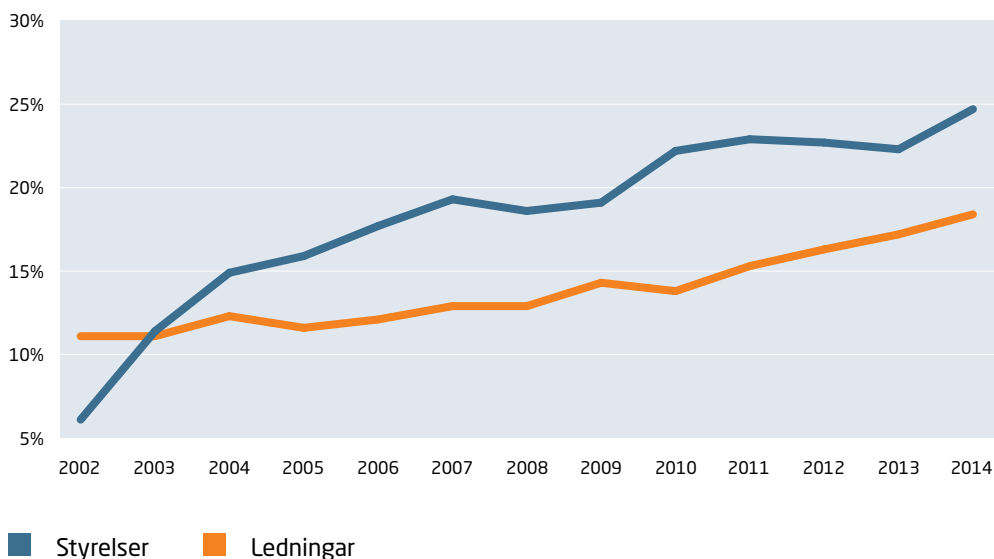
Bland ledande svenska företag pågår ett ambitiöst och systematiskt arbete för att öka mångfalden i företagens ledningsgrupper. För att nå framgång är det avgörande att bygga underifrån och att arbeta systematiskt. Det pågår nu och kommer ta tid men ger en hållbar förändring.

### Fyrdubbling av andelen kvinnor i börsbolagens styrelser

I börsbolagens styrelser har ökningen av andelen kvinnor ökat snabbast. Sedan 2002 har andelen kvinnor i svenska börsstyrelser ökat från sex procent till 24,7 procent. Det visar Andra AP-fondens årliga kvinnoindex som presenterades i juni 2014. Under de senaste tio åren har andelen kvinnliga styrelseledamöter nära nog fyrdubblats. Andelen kvinnor i börsstyrelserna 2014 är densamma som 2013 men den underliggande trenden, andelen kvinnor i börsbolagens företagsledning, pekar fortsatt uppåt.

Att andelen kvinnor på chefspositioner ökar i näringslivet talar för en fortsatt positiv utveckling också på styrelsenivå, eftersom företagens ledningsgrupper är, och bör vara, den huvudsakliga rekryteringsbasen för bolagens styrelser.

## Ökad andel kvinnor i styrelser och företagsledningar



Källa: Andra AP-fonden

En viktig trend, som sannolikt kommer att snabba på utvecklingen, är att många ledande börsbolag idag formulerat tydliga mål för mångfald och jämställdhet på företagsledningsnivå som följs upp genom löpande rapportering till styrelsen. Därtill pågår ett arbete inom ramen för Kollegiet för svensk bolagsstyrning med skärpta rekommendationer vad gäller jämställdhetsmål.

Det arbete som pågår kommer också att leda till en ökning av andelen kvinnor i börsbolagens styrelser. Att i det läget införa lagstiftning om kvotering av kvinnor och män till börsbolagens styrelser vore att underkänna och misstro det professionella arbete som pågår i ledande svenska börsbolag. Utvecklingen i näringslivet går redan idag mot en jämnare balans mellan kvinnor och män i arbetslivet.

Att göra styrelsesammansättningen till en politisk fråga är att slå in på fel väg. Företagens ägare ska självklart ha rätt att bestämma vilka som ska sitta i styrelsen och leda företaget. Styrelseledamöterna ska representera och svara inför företagets ägare, inte olika samhällsgrupper.



# Maud Spencer, vd Svalson

## Hur ser du på mångfald och jämställdhet och hur arbetar ni med dessa frågor i företaget?

– För oss är mångfald väsentligt för att företaget skall kunna utvecklas och förbi världsledande inom vårt affärsområde. Jag vill inte bara ha både manliga och kvinnliga medarbetare, det är lika viktigt att de även har olika bakgrund och erfarenheter och på så sätt tillför olika saker till företaget. Jag tror samtidigt att det är svårare att vara chef för och leda en heterogen grupp, så det krävs en hel del av det moderna ledarskapet och cheferna.

## Hur har branschen och ditt företag utvecklats ur ett jämställdhetsperspektiv under de 25 år du varit verksam?

– Det är mycket som har förändrats. Det handlar framför allt om samhällsförändringar, där de flesta kvinnor i Sverige idag gör karriär på lika villkor som män och man är två om ett familjeliv och ser gemensamt till att få vardagen att fungera.

För vår del och branschen som helhet har det inneburit många positiva fördelar med att personalstyrkan blivit mer könsblandad. Arbetsmiljön och kulturen har förbättrats, man tar hänsyn till fler aspekter och det är ett trevligare och mer professionellt samspel på arbetsplatsen idag än det var när jag kom in på 90-talet.

Det har ju även hänt mycket vad gäller själva teknikutvecklingen vilket gör att det finns fler hjälpmedel och de klassiska tunga lyften som industrin förknippas med har i alla fall i vår bransch i mångt och mycket försvunnit.

I företaget har jag tre kvinnor anställda, de har dock den kortaste anställningstiden vilket hänger ihop med att männen i företaget jobbat länge, många sedan starten. Här kan jag se hur påtagligt negativa effekter arbetsrätten, som den är utformad idag, kan ha på en mer blandad personalstyrka. De gånger vi behövt skära ned i verksamheten har det varit de nyanställda kvinnorna som har varit tvungna att lämna, trots att det är dessa personer jag fått anstränga mig för att hitta och rekrytera eftersom det fortfarande är så att det är ont om kvinnor i industrin.

## Ser du några fördelar eller nackdelar med att vara chef och kvinna i en traditionell mansdominerad bransch?

– När jag tog över familjeföretaget var samtliga anställda tekniker och män med mer än 20 års erfarenhet i verksamheten. För mig i den situationen var det nog då snarast

en fördel att vara kvinna, jag tror inte jag skulle blivit accepterad i det sammanhanget om jag varit man. Det var enklare för mig som ung och kvinna att gå in som chef och arbetsleda än vad det varit om jag hade varit ung och man.

Till minussidan hör det faktum att jag under min karriär behövt mer hjälp och stöd i att markera vem som är chef i externa situationer. I Sverige är vi generellt sett inte så bra på att signalera vem som är chef i arbetsmanhang, ta Japan däremot – där vet alla vem som är chef när en företagsgrupp är på besök.

När jag började var det särskilt ovanligt med kvinnor i tillverkningsindustrin och det var därför få som utgick från att jag var chefen. På den tiden var jag ibland tvungen att be medarbetarna om att markera vem som var chef i samband med externa besök, inte för min skull men för att undvika en onödig osäkerhet i arbetsmöten.

### **Trenderna på arbetsmarknaden pekar ju på att allt fler kvinnor arbetar i mansdominerade branscher. Vilka effekter får detta i ett företag som ditt?**

– Det blir förhoppningsvis enklare att rekrytera fler, både kvinnor och män om det blir fler tjejer som söker sig till industrin. Men det krävs fortfarande ett gediget informationsarbete om fördelarna som finns med att jobba i våra branscher. Jag önskar att fler skulle upptäcka möjligheterna och de attraktiva villkoren.

### **Du säger att det finns många fördelar med att jobba i industrin idag, inte minst för kvinnor, men tror du den kunskapen når unga som ska välja utbildning och är det något du själv engagerar dig i?**

– Vi försöker göra vad vi kan för att lyfta detta på så många sätt som möjligt. Lokalt arbetar jag och mina kollegor nära skolor och teknikcollege för att öka intresset generellt för branschen. Vi har ett ansvar liksom många andra att berätta om vilka typer av arbeten som finns och vad man kan förvänta sig. Det är inte så jättemånga jobb som man kan kliva på direkt efter gymnasiet med en lön på 25 000 kronor ute i landet. Vi är dessutom många i den här sektorn som kan erbjuda heltidsanställning och det kan jag tycka att fler som vill investera i karriären ska känna till.

### **Hur ser det ut hos er i samband med föräldraskap?**

– Vi har som många andra moderna företag en medveten anpassning och flexibilitet till familjeliv och föräldraskap. Det är fortfarande fler kvinnor i allmänhet som tar ett större hemansvar och ”vabbar”, det vill säga stannar hemma när barnet är sjukt, så är det ju hos oss också. Det är självklart att man ska kunna kombinera familj och arbetsliv och det är inte upp till arbetsgivaren att bestämma vilken förälder som är

”...det krävs också att man är på arbetet så mycket som möjligt under själva arbetslivet.”

hemma och när. Småbarnsåren är en övergående period men det är oroväckande och tråkigt att det framförallt är kvinnor som frivilligt vill jobba deltid. Många kvinnor jag haft eller har anställda vill gärna gå ned till 75 procent i samband med familjebildningen. För både kvinnor och män finns goda utvecklingsmöjligheter och arbetsgivare att välja mellan, men det krävs också att man är på arbetet så mycket som möjligt under själva arbetslivet.

### Hur ser du på kritiken som finns kring att det överlag tar för lång tid med jämställdhetsarbetet i näringslivet?

– Jag håller med om att det tar väldigt lång tid, speciellt när jag jämför med hur det ser ut hos mina kunder i andra länder. De har en mycket större andel kvinnor på verkstadsgolvet. Sverige och speciellt norra Sverige har inte den kulturen att kvinnor arbetar inom industrin. Gamla vanor och värderingar tar lång tid att ändra på men samtidigt så ser vi den positiva utvecklingen där fler kvinnor är chefer så det händer mycket på ledarnivåerna.

### Vad anser du om ett lagförslag om kvotering till börsbolagens styrelser?

– Det är självklart att detta är en ägarfråga, där ska politiken helt enkelt inte vara. Jag anser att man måste börja underifrån där underrepresentationen av kvinnor är som allra störst, sen kommer många kvinnor att avancera till olika chefspositioner och även styrelseuppdrag.

## SVALSON

**Antal anställda:** 38

**Omsättning:** 50 miljoner

**Huvudkontor:** Öjebyn

**VD:** Maud Spencer

Svalson arbetar med aluminium, stål, glas och elektronik. Företaget tillverkar eldrivna skjutluckor och ett höj- och sänkbart staket i glas. Produkterna är utvecklade och patenterade i företaget och säljs i hela världen. Svalson är ett familjeföretag som startades 1981 och är i dag marknadsledande i världen på skjutluckor.

Fakta





# Carin Stoeckmann, vd Byggmästar'n i Skåne

## Hur ser du på jämställdhet och behov av mångfald i din bransch?

– Jag tror att alla organisationer mår bra av att bestå av olika bakgrunder, ålder och kön. Det ska vara en mix för att man kompletterar varandra, gammal som ung, kvinna som man. Man stärker den totala kompetensen och får roligare ihop. Det skapar dynamik. Våra kunder är inte homogena, så vi har lättare att förstå kunder och agera på en global marknad och då vidgas både nätverket och marknaden.

På hantverkarsidan är det egentligen en väldigt homogen värld. En klar majoritet är män även om man börjar se inslag av att det kommer in kvinnor, men det har varit väldigt mansdominerat. På tjänstemannasidan går det åt rätt håll. Det är lättare att komma in som kvinna, både ute i produktionsledning och inne i olika roller som att driva projekt, liksom på inköps- och kalkylsidan. Många av tjänstemännen kommer från högskolan och där är det många tjejer som studerar, där finns en rekryteringsbas. Men det är svårt för oss att rekrytera kvinnor till hantverkare, då tjejerna fortfarande saknas på dessa gymnasieutbildningar.

## Förutsättningarna för att vara kvinna och chef - är de annorlunda i byggbranschen?

– Två tredjedelar av vår styrka är hantverkare och där finns det få kvinnor. På tjänstemannasidan som utgör en tredjedel av vår personal har vi ett antal kvinnor och de blir chefer. Chefer utses från tjänstemannaorganisationen och där har vi en större rekryteringsbas för kvinnor. Det finns därför idag goda förutsättningar att som kvinna bli chef i byggbranschen.

## Hur har man från branschens sida arbetat med detta?

– Vi har velat ha en bättre mix på tjänstesidan och då letar vi särskilt efter kvinnor på högskolorna och gör vad vi kan med olika nätverk, vilket vi inte gjorde tidigare. Anledningen till att vi jobbar med detta handlar inte bara om att vi vill rekrytera kvinnor, vi vill också att de stannar i branschen.

Byggbranschen generellt jobbar mycket med de här frågorna idag och vill ge fler möjligheter. Men ett faktum är att för att vi ska kunna rekrytera fler kvinnor så behöver det finnas fler kvinnor på utbildningarna även inom yrkesprogrammen.

### **Hur ser du på andra aktörers ansvar för detta? Vilken roll spelar utbildningsväsendet, skolor och universitet?**

– Jag tycker att företag som vill ha en god mix aktivt måste jobba med frågorna. Därför har jag ett ansvar att bygga länkar till skolor och högskolor. Skolorna å sin sida har ett ansvar för att se till vi kommer in och att värna om att goda förebilder, både kvinnor och män, kommer ut och möter eleverna. De borde prata mer om frågorna utifrån karriärspektiv och väcka tankar kring beteenden, mångfald och jämställdhet. Många är omedvetna om hur de agerar eller på vilka grunder de fattar beslut.

### **Hur arbetar ni mer konkret med detta?**

– Jag åker ut till högstadieskolor och berättar om jobbet och försöker intressera alla unga för teknik och jag besöker även högskolor och yrkeshögskolor. Det märks att det uppskattas och det är lärorikt för båda parter.

Vi måste som alla andra branscher fundera över hur vi kan få både kvinnor och män att utvecklas till bra chefer och hantera en delad familjesituation som man gör idag jämfört med hur det var för 20-30 år sedan. Det är en ledningsfråga. Jag tror att anledningen till att många fortfarande avstår från karriär främst är att det är en person i ett förhållande som gör karriär och oftare är det mannen – även om detta håller på att förändras.

### **Hur arbetar ni med att förbättra mångfald och jämställdhet i företaget?**

– Vi mäter arbetet! Vi tittar på andel kvinnor i företaget och i vilka positioner de finns. Vi sätter mål för att öka andelen över en längre tid. Det ska vara konkreta mål som följs upp. Det jag tycker är minst lika viktigt men som inte syns är när och hur man väljer att förlägga möten. För mig handlar det om att vara en modern arbetsgivare.

I grunden handlar det också om att respektera andra. Vi har ett samhälle som är mer globaliserat och vi som företag måste vara nyfikna och tillmötesgående. Det är viktigt att man får balans i tillvaron, det handlar ytterst om att ha medarbetare och chefer som ska orka genom livet, det gäller egentligen i hela samhället. Kontinuerliga samtal i företaget och hjälp med detta har vi kommit fram till är strategiskt viktigt.

“... för att vi ska kunna rekrytera fler kvinnor så behöver det finnas fler kvinnor på utbildningarna även inom yrkesprogrammen.”

# ”Det behövs olika sorters chefer och olika sorters ledarskap.”

Arbetet vi har inom området handlar också om att prata om bemötande. Ibland råder det en tuff arbetskultur och då gäller det att kunna se detta och stötta så det blir bra, exempelvis på möten.

När kvinnor är i minoritet i dessa branscher så handlar mycket också om nätverk. Jag jobbar med ett nätverk i Skåne i byggbranschen och vi håller två träffar om året. Vi har även på riksnivå ett kombinerat nätverk och ledarskapsprogram som heter MentorBygg. Det är öppet för Sveriges Byggindustriers medlemsföretag och de senaste två åren har jag själv haft en adept per år och agerat mentor. Det övergripande syftet är att stärka kvinnor i byggbranschen.

## **Hur vet man om man uppnått dessa mål? Och vilken betydelse har det att fler kvinnor blir chefer i en mansdominerad bransch som er?**

– Det är en konst att sätta mål och det är viktigt att de är mätbara, då vet man om man har uppnått dem eller är på god väg. Det har en stor betydelse att få fler kvinnliga chefer. Det behövs olika sorters chefer och olika sorters ledarskap. Det underlättar för att få jämställdhet och mångfald i hela organisationen. Man attraheras mer till en sektor med fler kvinnor som är chefer, eller snarare där en mix av olika individer med olika bakgrund, kunskap och erfarenhet råder. Med bredd i chefsskapet utvecklar vi även bransch- och organisationskulturen framåt.

## **Finns det några andra faktorer som är viktiga för jämställdheten i branschen?**

– Vi har nästan ingen deltid överhuvudtaget. Jag säger detta för att problematisera den bild som finns att all deltid är ofrivillig. Vi har inte den kulturen hos oss att jobba deltid, det finns några administratörer som frivilligt jobbar deltid efter föräldraledigheten men annars inte alls.

Vad som är viktigt är att RUT finns kvar. Många som jobbar hos oss använder sig av detta och de som satsar på karriären vittnar om att det är en mycket bra reform. Det skapar dessutom nya arbetstillfällen. Barnomsorgen är förstås viktig, den borde överlag kunna bli mer flexibel. En del medarbetare blir stressade av att veta att kl 17.30 är man den sista som hämtar. Ibland har man som anställd dagar som blir längre, här borde det finnas andra möjligheter för förskolor att vara flexibla och ha öppettider som underlättar för möjligheten att arbeta och satsa på karriären för alla föräldrar.

Idag har vi hantverkare som tar ut vab-ledighet och så var det verkligen inte för 20 år sedan. Det har hänt ganska mycket i samhället på så sätt. Vi har även gott om manliga chefer som är föräldralediga längre perioder.

Byggbranschen har dessutom höga löner både för kvinnor och män. Vi håller koll och säkerställer att det inte råder skillnader som är omotiverade i företaget och strävar efter att samtliga individer ska ha rätt lön, utifrån prestation och ansvar.

**Andelen kvinnor som är chefer är relativt andelen anställda högre i er bransch men fortfarande är det få kvinnor som är vd:ar i näringslivet - vad tror du det beror på? Vad krävs för att förändra detta?**

– Det beror nog på flera saker. Det finns många byggföretag i branschen, men få av dem är börsnoterade. Många företag är privatägda familjeföretag, ofta är de små- eller medelstora. I första generationens företag är det oftast den som startar upp verksamheten som är vd. Att man rekryterar en extern vd är inte troligt, även om jag vet att vissa har gjort så. I andra generationen av ett företag är det vanligt att ett barn tar över, och då kan det handla om både män och kvinnor – i mitt fall var det jag som dotter som tog över vd-pinnen, medan mina två bröder jobbar i helt andra branscher.

I takt med att plattformen av kvinnliga chefer blir allt större känns det som en självklarhet att man skulle kunna rekrytera vd internt, även bland kvinnor.

Processen i stort är påbörjad, företag idag är medvetna och det kommer att dyka upp fler kvinnor som är vd:ar framöver. Sedan måste vi acceptera att den som startar ett företag säkert vill leda det, och självklart kan kvinnor också starta byggföretag. Då har man verkligen möjlighet att helt påverka sin egen utveckling.

“... företag idag är medvetna och det kommer att dyka upp fler kvinnor som är vd:ar framöver.”

### Hur ser du på frågan om kvotering till börsbolagens styrelser?

– Jag vill inte se en kvoteringslag. Jag tycker att det pågår en utveckling åt rätt håll. Det är varje företags ansvar att fundera över detta och det är en ägarfråga. Ägarna utser en valberedning som föreslår styrelse. Om jag ser till mig själv som kvinna så hade jag inte velat bli kvoterad. De som ser mig gör det för min kompetens skull. Fast även om jag inte är kvoterad, så kan jag medge att som kvinna sticker jag ut i en mansdominerad bransch och blir mer synlig på ett sätt. Det viktigaste är överlag att alltid söka efter kompetens. Om man genuint söker kompetens så har man ett vidare synfält vilket gör att man även kommer att se mer än sin innersta krets.

#### BYGGMÄSTAR´N I SKÅNE

**Antal anställda:** 200

**Omsättning:** Cirka 800 miljoner

**Huvudkontor:** Helsingborg

**VD:** Carin Stoeckmann

Grundades 1993 av Christer Dahlén.

Verksamt i Skåne, mestadels västra Skåne.

Bygger åt näringslivet samt åt kommun, landsting och stat.

Fakta



# Susanne Holm, vd Smålands Resebyrå och vice vd Smålandsbussen

## Hur har branschen och yrkena förändrats under den tid du har varit företagare?

– Vi är ett familjeföretag som startade 1982. Jag har arbetat i verksamheten nästan sedan start. Jag började arbeta med resebokningen och sedan dess har jag gjort allt möjligt från reseledning, busschaufför och trafikledning innan jag blev vd. Under hela den här tiden har vi endast haft tre chaufförer genom åren som varit kvinnor. På kontoret är det mer blandat och det är fler kvinnor som arbetar här. I vår bransch har kvinnor arbetat mer administrativt.

Det är tyvärr en negativ trend att få vill utbildas till busschaufför, varken tillräckligt många killar eller tjejer. Det kommer bli ett bristyrke med alla pensionsavgångar. Vi har inte haft något särskilt fokus på att rekrytera kvinnor men vi är i behov av all personal, och det kommer vi vara under många år framöver. Det gör att vi måste bredda vår rekryteringshorisont och jobba med att öka intresset för näringen som helhet.

## Vad består utmaningen i?

– Det är ganska tuffa arbetsförhållanden i våra yrken. Att vara beställningschaufför innebär ofta kort framförhållning, en del obekväma arbetstider och att man kommer behöva vara borta från hemmet i perioder. Det är en del skillnad mellan att arbeta i linjetrafik och beställningstrafik. Paketresor och beställningsresor gör att man är borta längre perioder och är bunden till ett program, vilket betyder att man inte kan komma hem samma tid varje dag.

“...vi måste bredda vår rekryteringshorisont och jobba med att öka intresset för näringen som helhet.”



I vår verksamhet utgör andelen beställningstrafik 70 procent, vilket är en av orsakerna till att vi har få kvinnor anställda. Det är helt enkelt lättare att hitta män som vill och kan arbeta på det sättet.

Jag önskar att det vore annorlunda för jag tror på att det är bra med en mix av kvinnor och män på arbetet.

**Trots att branschen fortfarande är mansdominerad så är mer än en fjärdedel av alla chefer kvinnor och det är en ökande trend. Det är alltså en större andel kvinnor som är chefer än vad det är anställda kvinnor i branschen. Vad beror detta på?**

– Det handlar om utbildningspremien. På tjänstemannasidan finns det många fler kvinnor att rekrytera då många unga kvinnor studerar på högskolan. Ingången till chefsjobben blir därmed fler då många chefsjobb finns bland tjänstemännen.

**Hur ser du på mångfald och jämställdhet?**

– Det är en fråga om kompetensförsörjning, vi har som sagt svårt att få tag på chaufförer på sikt. Frågan för oss är hur man ska kunna rekrytera unga, både killar och tjejer – det är något vi funderar på mycket.

Men det finns också skillnader i preferenser som förklarar varför det är så uppdelat i vår verksamhet och varför vi har särskilt svårt att rekrytera kvinnor till chaufförsidan.

Det som har varit viktigt för att få in kvinnor hos oss är att kunna erbjuda skolskjuts-tiderna, vilket har att göra med hur mycket man vill arbeta.

Generellt hos oss så har kvinnor varit de som jobbat deltid, både bland chaufförer och på kontoret. De har valt att inte jobba mer än så för att ha tid för familj och fritid. Det passar många som har familj och i vissa fall passar det arbetsgivaren också. Så det finns flera fördelar med deltid. Den ”rätt till heltid”-debatt som finns handlar i stor utsträckning om offentlig sektor. Det är däremot inte många män hos oss som vill jobba deltid, det hör inte till vanligheterna.

”...på tjänstemannasidan finns det många fler kvinnor att rekrytera.”

**Hur ser du på utvecklingen i näringslivet vad gäller jämställdhet i ett bredare perspektiv och vad tycker du om förslaget om könskvotering till börsbolagens styrelser?**

– Det måste vara ägarna i ett företag som utser styrelse, det ska inte politikerna göra. Jag tror inte heller kvotering löser det som man vill komma tillrätta med. Jag skulle själv inte vilja få vare sig ett jobb eller en styrelseplats för att jag är kvinna. Jämställdhet och mångfald är något man bör arbeta med på ett mycket bredare plan, det handlar om allt ifrån tidiga utbildningsval till vad man väljer för yrke och hur man planerar liv och karriär i en vidare mening. Det finns också ett alldeles för strikt fokus på anställda. Jag som företagare tycker att vi istället borde ta en diskussion som handlar om hur fler företag skapas och hur fler kvinnor kan driva företag.

## SMÅLANDSBUSSEN

**Antal anställda:** 80

**Omsättning:** Cirka 100 miljoner

**Huvudkontor:** Jönköping

**VD:** Susanne Holm, Smålands resebyrå och vice vd Smålandsbussen

I Smålandsbussskoncernen ingår Smålandsbussen, Smålands resebyrå, och Vadstena Buss.

Fakta



# Anna Fredricson, HR-chef Lantmännen Maskin

## Hur ser den bransch du jobbar i ut?

– Vi har en könsfördelning som gör att vi har 7 procent kvinnor bland de anställda och dessa arbetar främst på den administrativa sidan inom marknad, information och HR. Vår verksamhet är uppdelad i anläggningar där den ena delen består av verkstad med mekaniker och den andra är en butiks- och reservdelssida. I verkstaden är det få kvinnor som arbetar men det finns några fler på butikssidan.

## Hur arbetar ni med mångfald och jämställdhet?

– Vi arbetar på många olika plan, till att börja med så ska man veta att det är få kvinnor som väljer mekanikeryrket så vi har en uppförsbacke från start. Vi behöver arbeta mycket med att marknadsföra yrket redan i grundskolan. Vår förhoppning är att fler unga ska bli varse att det inte är ett särskilt tungt och smutsigt yrke längre, idag handlar det mer om ett tekniskt felsökningsarbete.

Vid rekryteringar ser vi gärna kvinnliga sökande, vi kallar alltid tjejer som söker till intervju och försöker att hitta nya vägar framåt för att nå dem ute i skolorna. Det finns mycket man kan göra vid rekryteringar för att öka mångfalden, inte minst genom att använda ett annat språk i annonsering som når nya grupper och det handlar om fler grupper som vi inte annars har ingångar till på samma sätt. Vi använder också de förebilder vi har i form av andra kvinnor som är yrkesverksamma mekaniker liksom vi arbetar mycket med miljön i verkstäderna och försöker se till att det inte blir för grabbigt så det ska vara lättare att komma in på arbetsplatsen för de kvinnor som finns.

“...det är få kvinnor som väljer mekanikeryrket så vi har en uppförsbacke från start.”

### **Hur kommer det sig att andelen kvinnor som är chefer både inom mansdominerade transport och lantbruk generellt ökar?**

– Det beror nog dels på att de kvinnor vi har vårdar vi. Men det får ju inte gå till någon överdrift, det handlar till slut om rätt person för rätt uppdrag och inte en kvinna för sakens skull.

Vår bransch är över lag ganska traditionell men vi har blivit bättre på att rekrytera bredare och mer oliktankande, vilket ger en positiv effekt på utvecklingen av verksamheten.

Kvinnor hos oss sitter på chefspositioner när det gäller ekonomi, information och HR – men när vi pratar om mångfald så vill man ju egentligen ha en mix genom hela arbetsstyrkan. Det arbetet kommer ta längre tid så länge som det ser olika ut redan på utbildningssidan.

### **Hur ser du på andra aktörers ansvar? Vilken roll spelar utbildningsväsendet, skolor och universitet?**

– Det är viktigt att alla har ett ansvar i det här, vi skulle behöva samla oss i ett bredare rekryteringsperspektiv för att locka en mängd olika nya personer till branschen. Kompetensförsörjning i stort är vår största utmaning därför blir det svårt för oss att bara prata med dem som redan är intresserade av branschen. För att vi ska kunna möta vårt framtida kompetensbehov behöver vi rekrytera både fler killar och fler tjejer.

Jag har varit i liknande branscher tidigare och arbetat inom industrin och det finns där liksom hos oss en gemensam gammeldags bild av en tung bransch, men faktum är att det är mycket som är it-baserat idag. Vad vi efterfrågar är många gånger en person med analytisk förmåga och med intresse för problemlösning. Jobbet som sådant har förändrats mycket och kommer fortsätta göra det över tid – vi måste bli ännu bättre på att föra ut det.

Sedan tror jag även att i takt med att det blir en större generationsväxling och vi får in fler unga som ser annorlunda på saker och ting, så förändras mycket i kulturer, värderingar och vilka yrkesval man gör. Det är ett spännande och flexibelt arbete vi erbjuder som definitivt gynnas av att vi får en bättre och dynamisk mix av medarbetare.

”...i takt med att det blir en större generationsväxling och vi får in fler unga som ser annorlunda på saker och ting, så förändras mycket i kulturer, värderingar och vilka yrkesval man gör.”

### Hur ser du på utvecklingen på lednings- och styrelsenivå. Det finns förslag om kvotering till börsbolagens styrelser som lösning på den ojämna fördelningen mellan kvinnor och män?

– Bekymret för oss i våra branscher är att det inte finns kompetens, vi har inte problemet att det finns personer som väljs bort. För oss består utmaningen i att kvinnor inte i samma utsträckning väljer våra yrken. Det finns en stor vilja hos våra chefer att rekrytera och ett särskilt fokus på detta.

Om man pratar på ledningsgruppsnivå så kan man rekrytera utanför branschen, det borde man kunna göra oftare tycker jag, men jag är överlag skeptisk till kvotering. Det är mer konstruktivt att arbeta med det företagsekonomiska och få fler att förstå och tänka nytt inte bara utifrån kön utan ifrån mångfald i ett bredare perspektiv. På så sätt säkrar man varaktigt mer lika möjligheter för alla.

## LANTMÄNNEN MASKIN

**Antal anställda:** cirka 730

**Omsättning:** Cirka 2 955 miljoner

**Huvudkontor:** Malmö

**VD:** Jonas Arvidsson

Lantmännen Maskin ingår i division Maskin som är ett av Lantmännens affärsområden. Lantmännen Maskin importerar och säljer lantbruksmaskiner, reservdelar samt verkstadstjänster och representerar bland andra varumärkena Valtra, Fendt och Claas. Lantmännen Maskin har ett rikstäckande anläggningsnät med maskinförsäljning, reservdelar/butik och verkstad.

Fakta



# Pär Lärkeryd, vd Norra Skogsägarna

## Hur arbetar ni på Norra skogsägarna med mångfald och jämställdhet?

– Trots att många skogsägare är kvinnor så är det fler män som är aktiva medlemmar och fortfarande är det för få kvinnor både i ledande positioner och på utförarnivå för att man ska kunna tala om en fullt ut jämställd bransch.

Men den skiljer sig inte så mycket från andra basindustrier, transport, bygg och så vidare. Det är ju så att den svenska arbetsmarknaden länge varit uppdelad och det har skapat olika förutsättningar. Jag tror att en blandning av olika människor ofta ger ett dynamiskt och bra arbetsklimat. Vi har en lång väg kvar men mycket har förändrats på kort tid och vi har kommit en bit på väg.

Jämställdhet för oss är inte primärt att det är 50-50 i könsfördelning, det kan ju finnas en bransch som är 50-50 men där det är tydligt att en grupp bestämmer allt. Vem som sitter på makt och tar beslut är också viktigt att förstå konsekvenserna av. Men för att det ska kunna bli jämställt så måste det finnas både kvinnor och män, man brukar säga 30 procent av det underrepresenterade könet är ett rimligt mått, men man får inte göra det för lätt för sig och tro att det handlar om att enbart räkna hur många kvinnor eller män som finns, det är mer komplext än så.

## Hur menar du?

– Vi har valt att se på detta ur ett verksamhetsutvecklingsperspektiv. För att vi ska kunna bli ett bättre företag med bättre affärer, mer lönsamhet över tid och ta större marknadsandelar och lyckas med vår kompetensförsörjning så måste vi ha ett strategiskt arbete på detta område.

Våra medarbetare och chefer måste förstå vad det innebär med jämställdhet och hur vi jobbar med det. Det börjar i styrelsen och i valberedningen och sedan ut genom hela organisationen. Vi har en utbildning, som vi genomför i alla delar av verksamheten och när alla fått kunskapen leder det oftast till relevanta insikter – och det är då man är mogen för åtgärder. Vi har varit försiktiga med att sätta mål för tidigt, om organisationen inte förstår så kommer det bli svårt. Det är viktigt att ha med sig så många som möjligt.



# ”I vår bransch är det fortfarande ganska få kvinnor som utbildas på basnivå...”

Det här är ett förändringsarbete som inte går att driva i ett separat rör som går parallellt med annat, då blir det en sidoordnad aktivitet. Mycket av vårt interna förbättringsarbete har gett mervärde externt.

Marknadsutvecklingen har sett ut som så att det framför allt har varit män som gjort affärer med manliga skogsägare. Och även om en skogsfastighet ägs av en kvinna så kontaktas mannen i hushållet när det är förhandlingsdags. Man har liksom tagit för givet att män ”kan skogen” och även om det i större utsträckning varit fallet i tidigare generationer på grund av den uppdelning som funnits så har vi idag 40 procent ägare som är kvinnor och vi når inte dessa riktigt. Vi ser affärsmässigt på de här frågorna.

En sak som är speciellt med branschen överlag är att de traditionella normerna som finns många gånger kommer från en lite äldre generation. Genomsnittsåldern på en skogsägare ligger på runt 60 år, hälften av dessa är pensionärer. Även om arbetslivet idag är tämligen uppdelat, med fler män som arbetar i vissa branscher och fler kvinnor i andra, så var arbets- och familjelivet än mer uppdelat tidigare.

## **Hur kommer det sig att andelen kvinnor som är chefer i skogsbranschen vuxit rejält under de senaste åren (från 19 till 26 procent) och att snart så är andelen kvinnor som är chefer ikapp andelen kvinnor som arbetar i branschen?**

– I vår bransch är det fortfarande ganska få kvinnor som utbildas på basnivå, på naturbruksgymnasiet är det nästan bara killar som går idag – och där det utbildas kvinnor är på de högsta akademiska nivåerna. På den lägsta akademiska nivån finns inga tjejer alls men på jägmästarutbildningen är det 30 procent kvinnor och på skogsmästarsidan 20 procent.

När vi chefsrekryterar så finns det mer kompetens på marknaden än vad som finns på utförarnivå, därför syns det mer på chefsidan och det är en intressant utveckling som säkert kommer hålla i sig.

Men jag tycker det är viktigt att påminna om att den kunskap som behövs för att göra förändring kommer inte med kön så att det blir fler kvinnor också som chefer är positivt men behöver inte betyda att det fullt ut blir mer jämställt. Det betyder inte heller att kvinnor som chefer automatiskt är duktigare på att rekrytera.

## **Ni har drygt 13 procent anställda i företaget Norra Skogsägarna? Hur ser andelen kvinnor som är chefer ut hos er?**

– Det är ungefär samma nivå i ledningen som andel i företaget. Vi har ju fram tills nu inte fokuserat på de kvantitativa målen då vi velat få igång ett arbete i hela organisationen.

### **Men om andelen chefer är samma som andelen anställda behöver det ju inte nödvändigtvis vara en låg siffra, snarare kanske relativt sett hög?**

– Det är inte antalet kvinnor respektive män som är det viktigaste. Men förstås, lika många chefer som det finns andel i verksamheten betyder i alla fall att vi gör något rätt i termer av att vi ger lika möjligheter till karriär väl inne i företaget.

Vi har faktiskt ganska nyligen infört en ny modell i vår allmänna rekrytering. Tidigare har vi endast haft som mål att rekrytera med lång erfarenhet, men från och med nu ska vi ha två grupper – hälften ska vara nybakade studenter och hälften ska vara erfarna. Vi vill få till en generationsväxling över tid och då kan vi inte endast rekrytera de mest seniora.

Vi har också beslutat att sträva efter att hitta kandidater av båda könen vid varje rekrytering.

Vi funderar mycket på var vi finns och syns som bransch. Det är så att en bransch ofta syns i ett särskilt sammanhang. All sponsring var tidigare riktad mot manliga idrotter. Nu har vi ett annat arbete och försöker påverka idrotten att bli mer jämställd. Ju mer vi jobbar med jämställdhet ju mer börjar våra egna medarbetare att diskutera frågan.

### **Vilka hinder finns?**

– I ett större förändringsarbete så har vi som andra vissa invanda mönster om hur vi betar oss och pratar, det vi vill göra är att öka medvetenheten och utmana vissa saker som blivit som sanningar. Att arbeta med attityder och värderingar blir inte heller ett projekt som avslutas, det måste fortgå kontinuerligt om det ska vara hållbart.

Man tror kanske att man ska bli färdig, man ska uppnå det eller det målet. Men det går inte att bli klar med den här typen av arbete.

### **Hur ser du på andra aktörers ansvar för utvecklingen? Vilken roll spelar utbildningsväsendet, skolor och universitet?**

– Det finns många som har intresse av och ansvar i dessa frågor. Nu kommer vi in på aktiviteter där vi till skillnad från ägardelen som är den äldre generationen i skogen jobbar i andra änden; med framtidens skogsarbetare och ägare. Vi har något som vi

”Att arbeta med attityder och värderingar blir inte heller ett projekt som avslutas – det måste fortgå kontinuerligt om det ska vara hållbart.”

kallar skogskollo, där vi ingår i ett skogstekniskt kluster som ordnar skogskollon, handlar det för oss om kompetensförsörjning och vi har mycket kontakter med SLU. De utbildningar vi rekryterar mest ifrån är skogsmästar- och jägmästarutbildningen; finns det inte tillräckligt med kvinnor på utbildningarna så är det förstås svårt för oss att rekrytera. Vi vill få upp intresset för skog i tidig ålder. Intresset går ned under tonåren, faktum är att just vid 12-års ålder är skogsintresset särskilt sårbart. Utifrån denna insikt har vi tagit fram ett koncept och målet är att vi på sikt ska ha skogskollon i hela landet.

Vi ordnar också något som kallas skogsdagar med skolorna. Det är överlag en stor utmaning för branschen att hitta kompetent arbetskraft. Ta till exempel skogsmaskinförare, här är det lika svårt att locka både killar och tjejer.

Vi kan se att våra insatser att komma närmare studenter med en helt annan frekvens, ett påverkansarbete som aktivt pågått i två år, har gett ordentligt med resultat. Det kommer ansökningar från många olika håll nu, det är hoppfullt.

**Ett återkommande påstående i den mediala debatten är att jämställdheten tar för lång tid att få på plats i näringslivet. Vad tänker du om det och hur ser du på förslag som finns om till exempel kvotering i börsbolagens styrelser?**

– Jag tror att i ett företag där man inte förstått vad jämställdhet är så finns det en risk med att kvotering blir ett sätt att säga att nu har man löst ett problem. Det absolut viktigaste är att det är i verksamheten som det måste ske förändring för att den ska bli varaktig. Det här är ett pågående arbete som sker på många plan och med många samverkande aktörer och det handlar i grunden om att bli mer medveten om vilka attityder, värderingar och beteenden man själv bär på.

## NORRA SKOGSÄGARNA

Fakta

**Antal anställda:** 350

**Omsättning:** cirka 1,8 miljarder

**Huvudkontor:** Umeå

**VD:** Pär Lärkeryd

Norra Skogsägarna är ett expanderande skogsföretag som ägs av cirka 16 000 privata skogsägare i norra Sverige.

Den skogliga organisationen omfattar åtta virkesområden, från Ångermanland i söder till Tornedalen i norr. Företaget driver tre träförädlingsindustrier.

## Källor

All statistik som rör Svenskt Näringslivs medlemsföretag i denna rapport är framtagen i enlighet med den nya yrkesnomenklaturen som gäller för hela arbetsmarknaden. Läs gärna mer på <http://www.scb.se/ssyk/>.

Statistik och fakta som rör arbetsmarknaden i stort är hämtade ur offentliga källor.

SCB ”På tal om kvinnor och män – lathund om jämställdhet 2014”

Universitetskanslerämbetet [www.uka.se](http://www.uka.se)

Andra AP-fonden [www.ap2.se](http://www.ap2.se)

**[www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se)**

Storgatan 19, 114 82 Stockholm

Telefon 08-553 430 00