

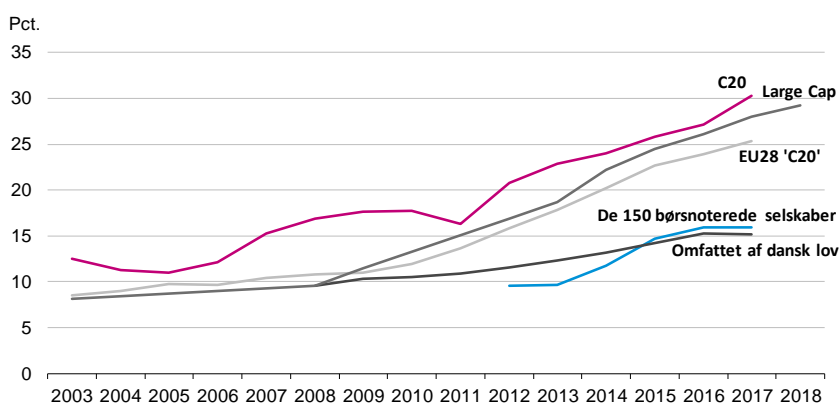


## Bestyrelsesformænd: Vi skal have flere kvindelige topledere

Det er en udfordring for danske bestyrelsesformænd at rekruttere kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Topleder-/direktionserfaring er en væsentlig baggrund for rekruttering til bestyrelsesarbejde, og til trods for en positiv udvikling er der fortsat for få kvinder med en sådan erfaring.

Særligt i de største danske selskabers bestyrelser (C20 og Large Cap) er der gennem de sidste 10 år sket et markant løft i andelen af kvinder, så knap hvert tredje bestyrelsesmedlem nu er en kvinde. Dette skyldes, at danske virksomheder i høj grad følger anbefalingerne om god selskabsledelse, herunder at fremme mangfoldighed gennem rekruttering af kvinder og udlændinge samt til dels de seneste års

### Bestyrelser - stigende andel af kvinder



Note: Generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, dog inkl. medarbejdervalgte i opgørelserne for C20-selskaber i Danmark og i EU28.  
Kilde: EIGE, Erhvervsstyrelsen samt DI Analyse.

politiske fokus, hvor den danske lovgivning har fungeret som en god ramme for arbejdet med at få stadigt flere kvindelige talenter frem til bestyrelsesposterne. Der er sket et parallelt løft i vores europæiske nabolande, hvor ca. hvert fjerde bestyrelsesmedlem er kvinde i de største ('C20') selskabers bestyrelser.

**De største selskaber fører an**

De største selskaber fører an, mens andelen af kvinder i de mindre selskabers bestyrelser er lavere. I kredsen af de i alt ca. 1.200 selskaber, som er omfattet af den danske lov om kønssammensætning i bestyrelser og ledelse, er ca. hvert sjette bestyrelsesmedlem kvinde.

**Fødekæden**

I Danmark har fokus været på at få styrket selve fødekæden til top- ledelse fremfor blot at indføre kønskvoter for bestyrelser, som det er sket i flere andre europæiske lande.

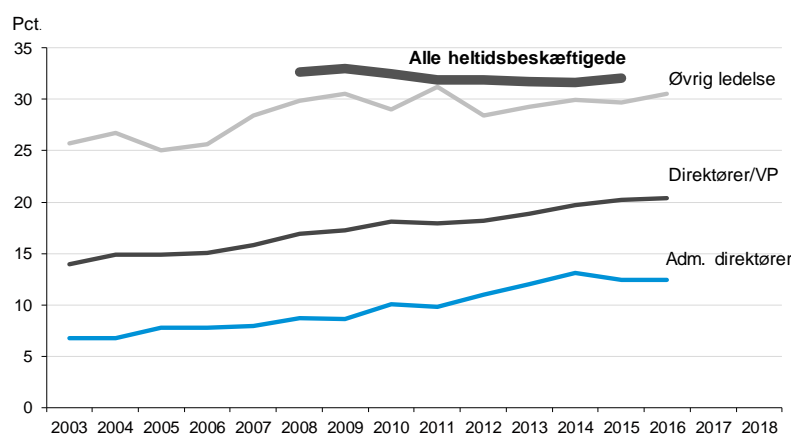
**Positiv udvikling ...**

Det lader til at virke. Der har nemlig været en positiv udvikling i andelen af kvinder på ledelsesposter i private virksomheder. Andelen af kvinder på førstelinje-lederposter har gennem de sidste 10 år ligget på ca. 30 pct.

**Men øverste ledelseslag halter efter**

Men helt på linje med, hvad der ses i andre lande, er det karakteristisk, at andelen af kvinder svinder tydeligt ind, når der ses på de højere ledelseslag. Andelen af kvinder er også stigende på de højere ledelseslag, men blandt menige direktører og VP'er er andelen kun nået til 20 pct., og blandt CEOs/adm. direktører er andelen de seneste tre år fladet ud omkring 12-13 pct.

**Ledelse – stigende andel af kvinder i den private sektor**



Kilde: DI analyse og Danmarks Statistik

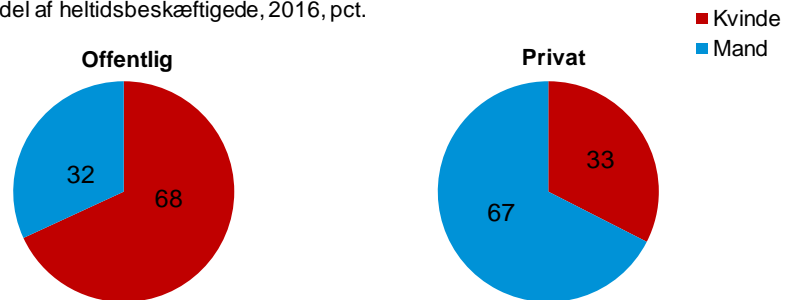
**Få kvinder i den private sektor**

Udfordringen ligger dels i fødekæden til ledelsesposter dels i kvinders beskæftigelsesvalg. Andelen af kvinder er nemlig kun 33 pct. blandt de heltidsbeskæftigede i den private sektor. I den offentlige sektor er andelen af kvinder 68 pct. blandt de heltidsbeskæftigede.

Ikke overraskende afspejles dette i en noget højere andel af kvinder i ledelsen i den offentlige sektor (54 pct.) end i den private sektor (26 pct.). Men også i den offentlige sektor er det en udfordring at få kvinder frem til toplederposterne.

#### Kvinderne er søgt ind i den offentlige sektor

Andel af heltidsbeskæftigede, 2016, pct.



Kilde: Danmarks Statistiks forskeradgang

Til trods for udviklingen i retning af større diversitet i bestyrelserne gennem de seneste 10 år er der stadig et potentiale, der skal indfries ved at lede flere kvinder frem til toplederposter og derigennem styrke fødekæden til de øverste ledelsesniveauer – CEO og bestyrelse. Dette er den helt store udfordring, når man spørger formændene for nogle af de største danske virksomheder.

#### Bestyrelsesposter

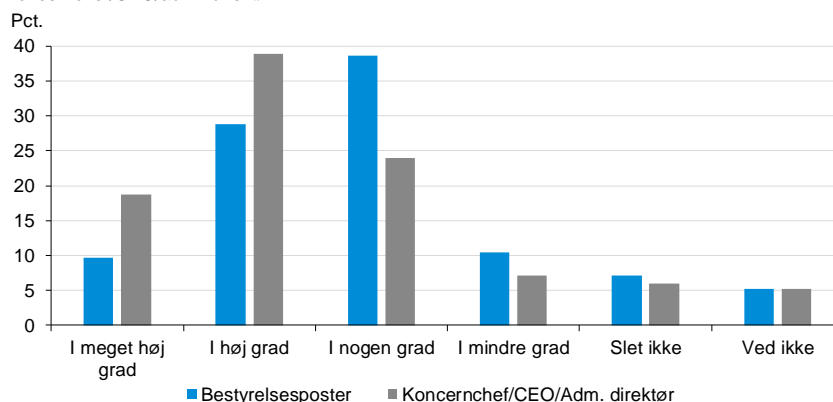
Bestyrelsesformændene i de ca. 500 af DI's medlemsvirksomheder, som i 2017 var omfattet af lov om kønssammensætning i ledelse og bestyrelser, tilkendegiver, at det er en større udfordring at rekruttere en kvinde end en mand til bestyrelsesposter. Knap 40 pct. af bestyrelsesformændene mener, at der *i meget høj grad* eller *i høj grad* er større udfordringer med at rekruttere en kvinde end en mand til bestyrelsesposter. Knap 40 pct. mener, at det *i nogen grad* er sværere at rekruttere en kvinde end en mand til bestyrelsen.

#### Rekruttering til CEO-posten er den største udfordring

Udfordringerne bliver ikke mindre, når det drejer sig om rekruttering af en kvinde til posten som CEO/adm. direktør/koncernchef. Her vurderer 58 pct. af bestyrelsesformændene, at der *i meget høj grad* eller *i høj grad* er større udfordringer med at rekruttere kvinder end mænd til dette ledelsesniveau. Dette afspejler, at fødekæden af kvindelige topledere endnu ikke er tilstrækkelig til at imødekomme ønsket om at rekruttere flere kvinder til den øverste ledelsespost i virksomhederne.

### En større udfordring at rekruttere en kvinde end en mand til bestyrelse og topledelse

Er der større udfordringer med at rekruttere kvinder end mænd til: Bestyrelsesposter/koncernchef/CEO/adm. direktør?



Note: n = 111 bestyrelsesformænd for i alt 267 virksomheder  
 Kilde: DI's survey blandt bestyrelsesformænd, 2018

#### Mindre virksomheder

Ca. en tredjedel af bestyrelsesformændene for virksomheder med op til 250 medarbejdere angiver, at det *i høj grad* er en større udfordring at rekruttere kvinder end mænd til både bestyrelse og topledelse (koncernchef/CEO/adm. direktør).

#### Større virksomheder

For de større virksomheder med over 250 ansatte peger knap halvdelen af bestyrelsesformændene på, at det *i høj grad* er en større udfordring at rekruttere kvinder end mænd til posten som koncernchef/CEO/adm. direktør. Knap halvdelen af disse bestyrelsesformænd mener, at det *i nogen grad* er sværere at rekruttere kvinder end mænd til bestyrelsen.

### For få kvinder med topleder-/direktionserfaring

Selv om langt størstedelen af de deltagende bestyrelsesformænd har rekrutteret et kvindeligt bestyrelsesmedlem, peger to tredjedele af formændene på, at der er for få kvinder på toplederniveau til at kunne rekruttere endnu flere kvinder til bestyrelserne. 43 pct. mener, at der er for få kvinder med relevante, faglige kompetencer.

#### Fødekæden til bestyrelsesposter

Det er således vigtigt, at fødekæden til toplederstillingerne understøttes, for at sikre at der er et solidt rekrutteringsgrundlag til bestyrelserne.

Det skal i øvrigt bemærkes, at 13 pct. af bestyrelsesformændene angiver, at kvinder, som de har tilbudt en bestyrelsespost, har takket nej til den.

**De største udfordringer ift. at få flere kvinder i bestyrelser**

Hvad anser du som de største udfordringer i forhold til at rekruttere endnu flere kvinder til bestyrelser? (Respondenterne har kunnet sætte flere krydser)



Note: n = 111 bestyrelsesformænd for i alt 267 virksomheder  
 Kilde: DI's survey blandt bestyrelsesformænd, 2018

**Strategi og forretning,  
 økonomi og international  
 erfaring**

**Kompetencer, der efterspørges**

Bestyrelsesformændene tilkendegiver, at de faglige kompetencer, der er vigtigst at have i en bestyrelse, er knyttet til viden om forretningsstrategi, finansiell indsigt og international erfaring. Hele 93 pct. af bestyrelsesformændene peger på, at kompetencer inden for strategi og forretning er vigtigst. 61 pct. peger på økonomi/risk management/finansiell indsigt, mens godt halvdelen peger på international erfaring som en vigtig kompetence. 43 pct. tilkendegiver, at bestyrelseserfaring er vigtig.

Derudover peger mere end en tredjedel af bestyrelsesformændene på markedsindsigt/salg, digitalisering og operationel erfaring som vigtige kompetencer. De mindst efterspurgte kompetencer er HR og organisation/personaleledelse/talent management samt viden om politiske og lovgivningsmæssige forhold/juridisk indsigt.

**De faglige kompetencer, som bestyrelsesformændene efterspørger**

Hvilke faglige kompetencer er vigtigst at have i bestyrelsen?  
(Respondenterne har kunnet sætte flere krydser)



Note: n = 111 bestyrelsesformænd for i alt 267 virksomheder  
Kilde: DI's survey blandt bestyrelsesformænd, 2018

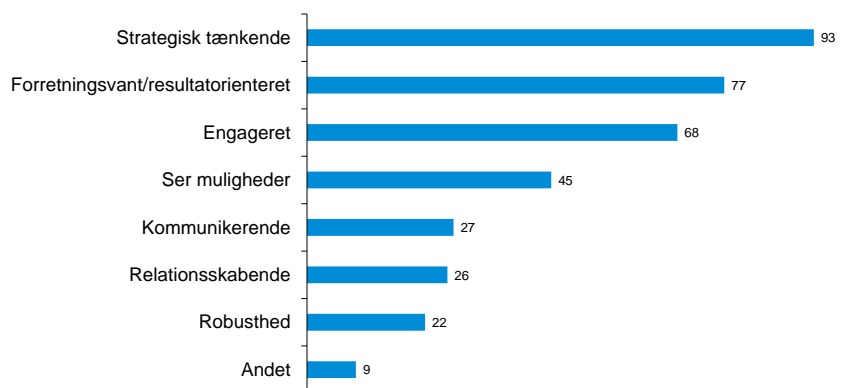
Pct. af respondenter

**Personlige kompetencer**

Når det gælder de personlige kompetencer, efterspørger 93 pct. af bestyrelsesformændene evnen til at være strategisk tænkende, og 77 pct. peger på forretningsvant/resultatorienteret som en relevant personlig kompetence.

**De personlige kompetencer, som bestyrelsesformændene efterspørger**

Hvilke personlige kompetencer er vigtigst at have i bestyrelsen?  
(Respondenterne har kunnet sætte flere krydser)



Note: n = 111 bestyrelsesformænd for i alt 267 virksomheder  
Kilde: DI's survey blandt bestyrelsesformænd, 2018

Pct. af respondenter

Bestyrelsesformændene vurderer overordnet set, at faglige og personlige kompetencer er lige vigtige.

**Direktionserfaring og international erfaring**

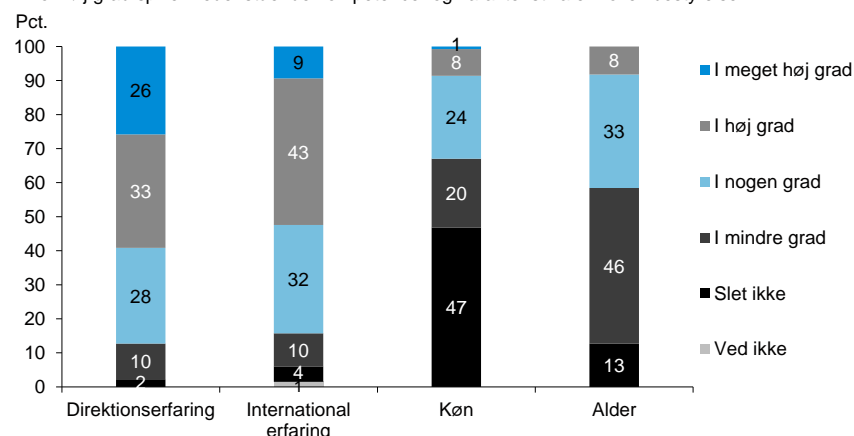
Samlet peger bestyrelsesformændene på, at erfaring fra virksomheders øverste ledelseslag "direktionserfaring" samt international erfaring vægter højt – og højere end personkarakteristika som køn og alder. Ved spørgsmålet om i hvor høj grad direktionserfaring, alder, køn og international erfaring spiller en rolle i en bestyrelse, svarer over 80 pct. af bestyrelsesformændene, at hhv. direktionserfaring og international erfaring *i meget høj grad, i høj grad eller i nogen grad* spiller en rolle.

**Virksomhederne har fokus på kompetencer**

Kompetencer vægter højere for bestyrelsesmedlemmerne end køn og alder. 46 pct. af bestyrelsesformændene tilkendegiver, at alder *i mindre grad* spiller en rolle, mens 47 pct. mener, at køn *slet ikke* spiller en rolle. Dette vidner om virksomhedernes store fokus på kompetencer og ønsket om til enhver tid at ansætte den bedst kvalificerede person til stillingen – uanset personens køn, alder, nationalitet osv.

**Direktionserfaring og international erfaring vægtes højt**

I hvor høj grad spiller nedenstående kompetencer og karakteristika en rolle i bestyrelsen?



Note: n = 111 bestyrelsesformænd for i alt 267 virksomheder  
 Kilde: DI's survey blandt bestyrelsesformænd, 2018

**Bestyrelsesmedlemmer rekrutteres fra virksomhedernes øverste ledelsesniveauer**

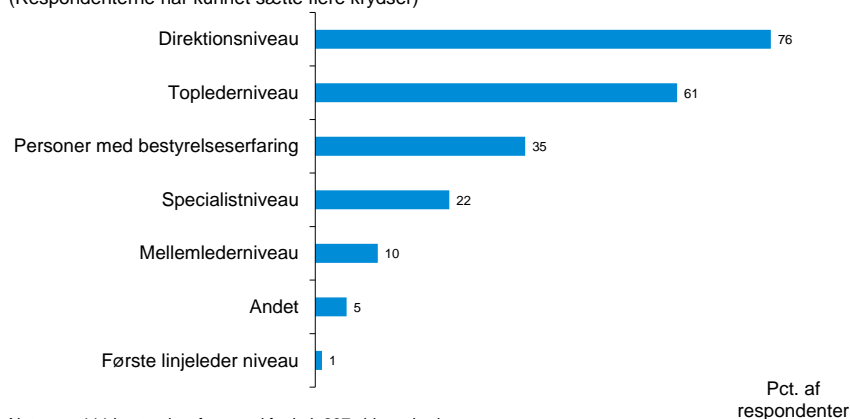
**Bestyrelsesmedlemmer rekrutteres fra virksomhedernes direktionsniveau**

Bestyrelsesformændene tilkendegiver også, hvilke stillingsniveauer de rekrutterer fra for at udfylde bestyrelsens samlede kompetenceprofil. Her angiver 76 pct. af bestyrelsesformændene, at de rekrutterer bestyrelsesmedlemmer fra virksomheders direktionsniveau, og 61 pct. rekrutterer fra toplederniveau. Det skal hertil bemærkes, at det ikke er helt klart, hvor præcist respondenterne har skelnet mellem disse ledelsesniveauer.

Det vidner om, at forretningsstrategisk erfaring og indsigt i at drive en virksomhed er en vigtig forudsætning for at indtræde i en bestyrelse. Erfaring med bestyrelsesarbejde vægter mindre, når der rekrutteres til bestyrelser.

### Bestyrelsesmedlemmer hentes ind fra virksomhedernes øverste ledelsesniveauer

Hvilket stillingsniveau rekrutteres bestyrelsesmedlemmer primært fra?  
(Respondenterne har kunnet sætte flere krydser)



Note: n = 111 bestyrelsesformænd for i alt 267 virksomheder  
Kilde: DI's survey blandt bestyrelsesformænd, 2018

### Kvinder skal bringes i spil på shortlisten

Rekrutteringsbureauer og netværk spiller en stor rolle i forbindelse med rekruttering til bestyrelsesposter, men en del bestyrelsesformænd peger på, at det er en udfordring, at rekrutteringsbureauer ikke bringer nok kvinder i spil på shortlisten til bestyrelser og toplederstillinger.

### ...også til CEO/adm. direktør og koncernchefstillinger

Knap en fjerdedel af bestyrelsesformændene mener, at rekrutteringsbureauer kun *i nogen grad* formår at bringe kvinder frem på shortlisten til bestyrelsesposter. Det er en endnu større udfordring, når det handler om at bringe kvinder i spil på shortlisten til CEO/adm. direktør/koncernchef-stillinger. Her mener godt en tredjedel af bestyrelsesformændene, at rekrutteringsbureauerne *i nogen grad* formår dette, mens over 20 pct. af dem peger på, at rekrutteringsbureauerne *i mindre grad* formår at løse denne opgave.

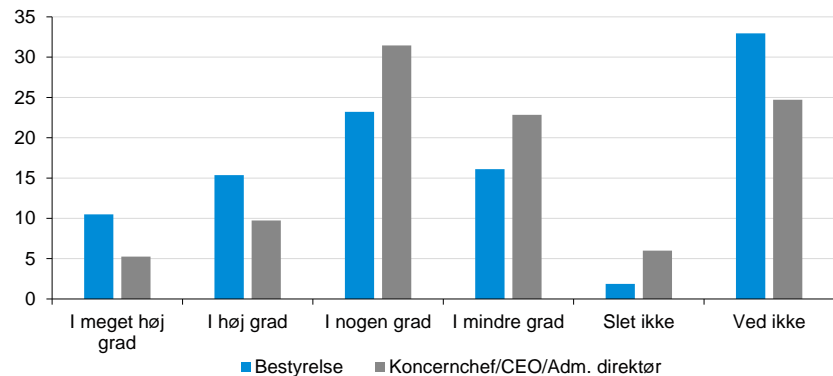
Det bør bemærkes, at undersøgelsen ikke siger noget om, hvorvidt rekrutteringsbureauer ikke får alle relevante kvindelige kandidater i spil, eller om de begrænses af udbuddet af kvindelige kandidater på dette ledelsesniveau.



### Rekrutteringsbureauer bringer til dels kvinder i spil på shortlisten til toplederstillinger

Bringer search-virksomheder/rekrutteringsbureauer nok kvinder i spil på shortlisten?

Pct.



Note: n = 111 bestyrelsesformænd for i alt 267 virksomheder  
 Kilde: DI's survey blandt bestyrelsesformænd, 2018

Det kan tilføjes, at bestyrelsesformændene for de store virksomheder med over 250 medarbejdere i lidt højere grad end dem for mindre virksomheder mener, at rekrutteringsbureauerne bringer nok kvinder i spil på shortlisten til bestyrelser. Når det kommer til spørgsmålet om, hvorvidt rekrutteringsbureauerne bringer nok kvinder i spil på shortlisten til CEO/adm. direktører/koncernchef-niveau, er der ikke den store forskel.

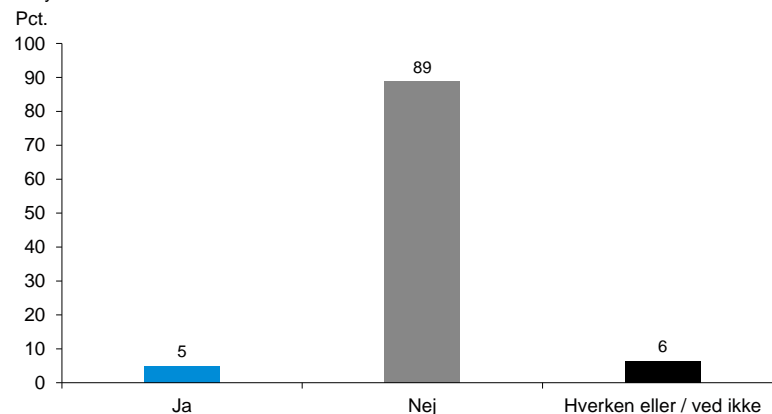
### Løsningsmuligheder

Bestyrelsesformændene mener ikke, at kvoter er den rigtige måde at øge andelen af kvinder i bestyrelserne på. 9 ud af 10 (89 pct.) af bestyrelsesformændene svarer, at de er imod kønskvoter for selskabsbestyrelser. 6 pct. er neutrale, og kun 5 pct. er positive over for kønskvoter.

**Kvoter anses ikke som en løsning**

### Kvoter er ikke et ønsket middel

Mener du, at kvoter for flere kvinder i bestyrelser er en god måde at øge andelen af kvinder i bestyrelser?



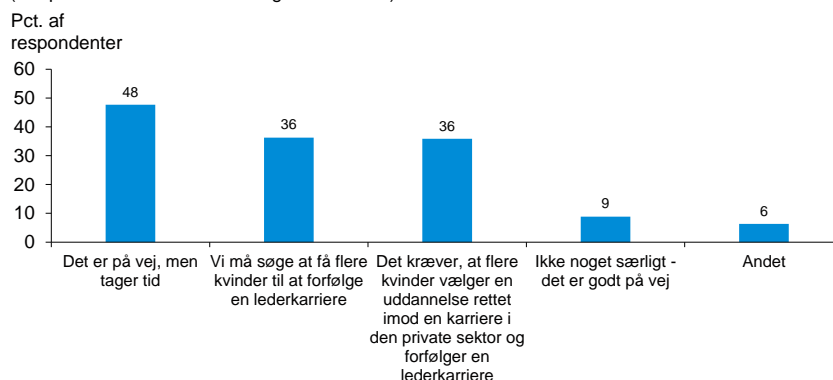
Note: n = 111 bestyrelsesformænd for i alt 267 virksomheder  
 Kilde: DI's survey blandt bestyrelsesformænd, 2018

### Rekrutteringsgrundlaget skal styrkes

Det store flertal af bestyrelsesformænd, som er imod kvoter, peger på, at rekrutteringsgrundlaget skal styrkes for at øge andelen af kvinder i bestyrelserne – og at det tager tid. 48 pct. mener, at udviklingen tager tid, men er på vej. 36 pct. peger på, at det kræver, at flere kvinder vælger en uddannelse rettet mod en karriere i den private sektor, samt at virksomheder må søge at få flere kvinder til at forfølge en lederkarriere. 9 pct. mener ikke, at der bør gøres noget særligt, da udviklingen er godt på vej.

### Forslag til hvad der skal til for at øge andelen af kvinder i bestyrelser

Hvad mener du, der skal til for at øge andelen af kvinder i bestyrelser?  
 (Respondenterne har kunnet afgive flere svar)



Note: n = 111 bestyrelsesformænd for i alt 267 virksomheder.  
 Spørgsmålet er kun blevet stillet til de respondenter, som er imod kvoter.  
 Kilde: DI's survey blandt bestyrelsesformænd, 2018

**Kvinder skal vælge uddannelser rettet mod det private erhvervsliv**

Der ligger en klar opgave og et potentiale i at styrke fødekæden til topledelse. Fokus skal være på at få endnu flere kvinder frem til leder- og toplederposterne og derigennem forbedre rekrutteringsgrundlaget til bestyrelserne. På et samfundsmæssigt niveau handler det om at få flere kvinder til at vælge uddannelser rettet mod det private erhvervsliv, og at de prioriterer en karriere her. Hertil kommer, at virksomheder samtidig plejer fødekæden af ledelsestalenter for at bringe flere frem mod topposterne.

**Gode anbefalinger til at få flere kvinder til at forfølge en lederkarriere**

DI har i februar 2018 udgivet ”Flere kvinder i ledelse – Anbefalinger og best practice” med otte anbefalinger til, hvordan virksomheder kan arbejde med at få flere kvinder til at forfølge en lederkarriere. Anbefalingerne går dels på at arbejde målrettet med at fastsætte nogle målbare målsætninger for de forskellige ledelseslag for at styrke fødekæden til topledelsesniveauet. På den måde er det muligt at kvantificere og overvåge udviklingen i andelen af kvinder på de forskellige ledelseslag. Herudover peger anbefalinger på andre værktøjer såsom at sikre kvindelige kandidater på shortlists til lederstillinger, at bruge mentorprogrammer og netværk aktivt, at se karriereveje ud fra et livsfaseperspektiv og at styrke medarbejderes tilknytning til arbejdspladsen under barsel. Ved at følge disse anbefalinger kan erhvervslivet forhåbentlig være med til at katalysere udviklingen og medvirke til at få flere kvinder til at forfølge en lederkarriere.

Faktaboks:

**Lov om måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen**

Siden 1. april 2013 har de største danske virksomheder skullet 1) opstille et måltal for andelen af det underrepræsenterede køn blandt bestyrelsens generalforsamlingsvalgte medlemmer, hvis virksomheden ikke har en ligelig kønsfordeling, 2) udarbejde en politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn på virksomhedens øvrige ledelsesniveauer (gælder for virksomheder med over 50 medarbejdere) samt 3) årligt redegøre for status for opfyldelsen af det opstillede måltal og redegøre for den udarbejdede politik.

Formålet er at skabe reel fremgang i antallet af kvinder i virksomhedernes ledelse.

Loven omfatter virksomheder, der aflægger regnskab efter reglerne for store virksomheder i regnskabsklasse C og alle virksomheder i regnskabsklasse D.

Ved ”store” virksomheder forstås virksomheder, der overskrider to af følgende kriterier i to på hinanden følgende regnskabsår, jf. § 7, i årsregnskabsloven:

- 1) En balancesum på 156 mio. kr.
- 2) En nettoomsætning på 313 mio. kr.
- 3) Et gennemsnitligt antal heltidsbeskæftigede på 250.

Læs mere her: [www.erhvervsstyrelsen.dk/koensfordeling-i-ledelsen](http://www.erhvervsstyrelsen.dk/koensfordeling-i-ledelsen)

### **DI's undersøgelse af rekrutteringspraksis til bestyrelser**

Dansk Industri har gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt bestyrelsesformændene i de ca. 500 medlemsvirksomheder, der i 2017 var omfattet af lov om kønssammensætning i ledelse og bestyrelse, for at få indsigt i ønskede bestyrelseskompetencer, rekrutteringspraksis til bestyrelse og topledelse mv.

111 bestyrelsesformænd har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. Disse er formænd for i alt 267 virksomheder.