



Kvinder i ledelse og bestyrelser

Hver tredje ansat i den private sektor er kvinde. Det samme gælder blandt mellemledere og blandt de store (Large Cap) selskabers generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer – her er også hver tredje kvinde. Udfordringen ligger derfor i at få øget andelen af kvinder frem til topledposterne (CEO- og direktør/VP-poster) og frem til bestyrelserne i de mindre selskaber.

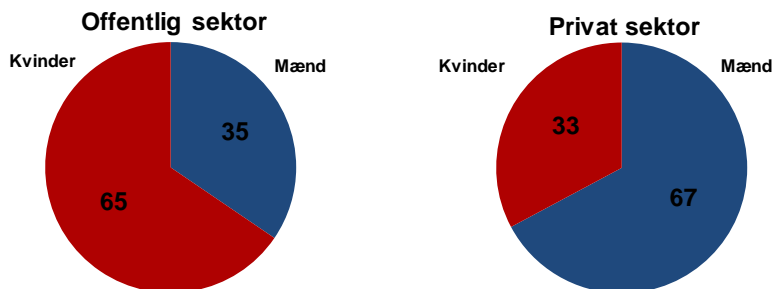
33 pct. af alle ansatte

Der er stadig et stykke vej til målet om at få lige mange kvinder og mænd frem til topposter i erhvervslivet. Ser vi på erhvervslivet - altså den private sektor - så er det kun hver tredje af alle de ansatte, som er kvinde. Dette er stik modsat den offentlige sektor, hvor to ud af tre ansatte er kvinder.

Hvis kvinder i samme grad som mænd bliver forfremmet til lederstillinger, må det altså forventes, at én ud af tre ledere i den private

Kun hver tredje privatansatte er kvinde

Andel af heltidsbeskæftigede, 2017, pct.



Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken, RAS

sektor er kvinde, mens det må forventes, at to ud af tre ledere i den offentlige sektor er kvinde. I den offentlige sektor er 57 pct. af lederposterne - i alt fra daginstitutioner og sygehusafdelinger til kommunaldirektører og departementchefer - besat af en kvinde.

30 pct. af mellemledere

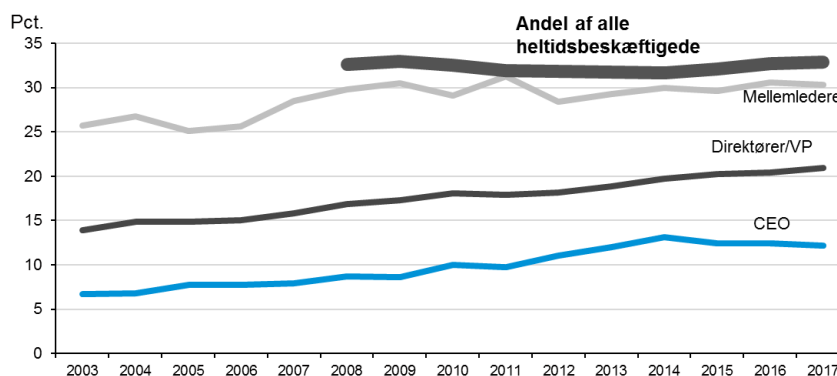
Vejen til topledelse

Ser man på mellemliderposterne i de ca. 3.000 erhvervsvirksomheder med mindst 50 ansatte, har andelen af kvinder gennem de seneste 10 år ligget på ca. 30 pct.

Andelen af kvinder blandt mellemledere (30 pct.) ligger altså tæt på andelen af kvinder, som er beskæftiget i den private sektor (33 pct.). Her ud fra kan det siges, at tilbøjeligheden til at forfremme en kvinde eller en mand til en mellemliderpost stort set er den samme.

Andel af kvinder i den private sektor

Private virksomheder med mere end 50 ansatte



Kilde: Danmarks Statistiks forskerdata-baser og DI-beregninger efter metode af Smith, Smith & Verner (2013)

20,9 pct. af direktører/VP

Andelen af kvinder dalere, når man nærmer sig topledelsesposter. Det næstøverste ledelsesniveau er besat af personer med titler som direktør, SVP eller VP, og i 2017 var 20,9 pct. af disse lederposter besat af en kvinde.¹ Andelen af kvinder blandt direktører/VP er steget fra 13,9 pct. i 2003.

Udfordringen bliver endnu mere tydelig, når der ses på den øverste ledelsespost, CEO-posten. Andelen af kvinder på CEO-posten i de 3.000 virksomheder med mindst 50 ansatte blev fordoblet fra 6,7 pct. i 2003 til 13,1 pct. i 2014, men herefter er udviklingen stagneret,

¹ VP-poster er identificeret ud fra metoden i Smith, Smith & Verner (2013). Metoden er gennemgået i DI Analyse(2017).

12,2 pct. blandt CEO

og andelen af kvinder blandt disse topledere (CEO) er de sidste fire år faldet svagt fra 13,1 pct. til 12,2 pct i 2017.

Smith, Smith & Verner (2013) har set nærmere på, hvorvidt kvinder har mindre sandsynlighed for at blive CEOs end mænd, når der kontrolleres for kompetencer, erfaring og karriereretning (HR, R&D, CFO). Dette viste sig *ikke* at være tilfældet. Forklaringerne skal findes længere nede i hierakiet i de store kønsforskelle i uddannelsesvalg og i adfærden omkring børnefødsler.

For danske virksomheder er den store udfordring at få flere kvinder til at uddanne sig samt søge job og karriere i den private sektor. Her og nu er der et rekrutteringspotentiale ved at lede flere kvinder frem til toplederposter. DI udgav i 2018 en række anbefalinger til virksomheder, som ønsker at realisere dette potentiale. Det drejer sig bl.a. om at sikre mindst to kvindelige kandidater på shortlisten, når der rekrutteres til lederstillinger - se DI (2018).

Bestyrelser

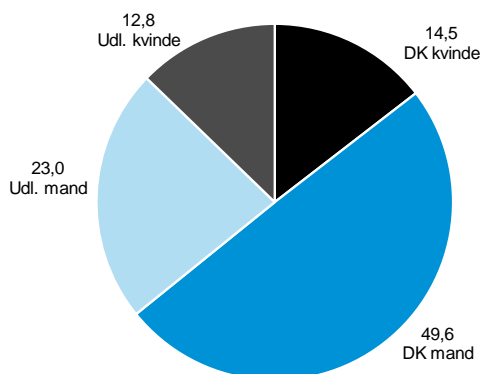
Danske virksomheder rekrutterer medlemmer til deres bestyrelser fra en personkreds, som selv har erfaring med topledelsesbeslutninger og relevant branchekendskab mv.

27,3 pct. i Large Cap-bestyrelser

Efter afslutningen på generalforsamlings sæsonen 2018/19 er der nu valgt 27,3 pct. kvinder ind i de store (Large Cap) selskabers bestyrelser. Disse store selskaber har fundet 12,8 pct. af bestyrelsesmedlemmerne blandt udenlandske kvinder og 14,5 pct. blandt danske kvinder og er derved nået frem til en kønssammensætning, som næsten svarer til beskæftigelsen i den private sektor.

Bestyrelsessammensætning

Alle Large Cap-selskaber, generalforsamlingsvalgte 2019, pct.



Kilde: DIs opgørelse på baggrund af alle Large Cap-selskabernes årsberetninger.

Udvikling over tid

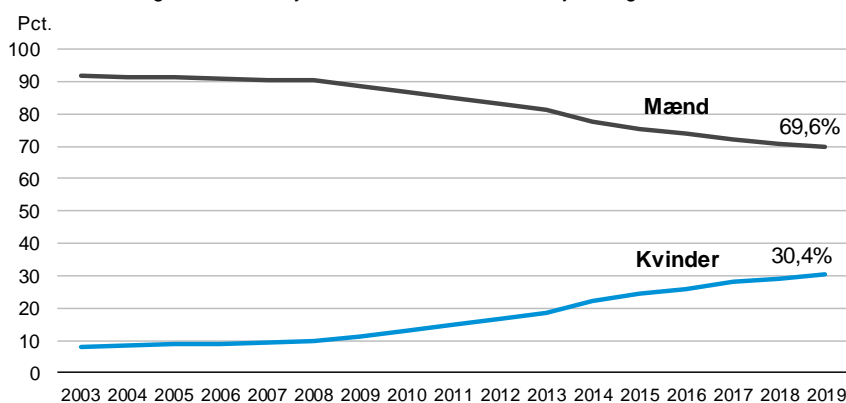
Andelen af kvinder skifter fra år til år, i takt med at forskellige selskaber skiftes ind og ud af Large Cap-indekset. For at følge udviklingen i selskabers bestyrelsessammensætning over tid har DI løbende fulgt et fast panel af de selskaber, som i 2013 var Large Cap-selskaber.² Herved kan der fokuseres på udviklingen i kønssammensætning og altså ikke på ændringer i Large Cap-indeksets sammensætning fra år til år.

Hastig udvikling

Der har været tale om en hastig og tydelig udvikling i kønssammensætningen igennem de sidste 10-15 år. Andelen af kvinder er steget fra knap 1 ud af 10 (8,2 pct.) i 2003 til godt 3 ud af 10 (30,4 pct.) her i 2019. Udviklingen tog især fart, efter at den danske lov om kønssammensætning af ledelse og bestyrelser trådte i kraft den 1. april 2013.

Udvikling i bestyrelsessammensætning i Large Cap-panelet

Andel mænd og kvinder i bestyrelserne, eksklusiv medarbejdervalgte



Anm.: DI har siden 2013 fulgt et fast panel, for at kunne se udviklingen i bestyrelserne over tid
Kilde: Baseret på virksomhedernes årlige bestyrelsesrapporter

Når der ses på en bredere kreds af virksomheder, er muligheden for at rekruttere kvindelige bestyrelsesmedlemmer fra udlandet mere begrænset, end den er for Large Cap-selskaberne.

Mindre selskaber rekrutterer danske bestyrelsesmedlemmer

Danske kvinder vil som udgangspunkt skulle rekrutteres til bestyrelsesposter ud fra ledelseserfaring fra CEO- eller direktør/VP-poster. Som vist tidligere ligger kvindernes andel på mellem 12,2 og 20,9 pct. på disse ledelsesniveauer.

² Det skal dog bemærkes, at D/S Norden udgik af indekset fra 2015, og siden da er Genmab, ISS og Royal UNIBREW medtaget.

Omkring 15 pct. kvinder

Derfor bør det ikke være nogen overraskelse, at kvinders andel af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i den brede kreds af i alt 152 børsnoterede selskaber ligger på 15,9 pct. Og for den endnu bredere kreds af i alt 1.595 virksomheder, som er omfattet af den danske lov om kønssammensætning af ledelse og bestyrelser, ligger andelen af kvinder på 15,0 pct.³

Andelen af generalforsamlingsvalgte kvinder i de børsnoterede selskabers bestyrelser steg kraftigt, efter at den danske lov om kønssammensætning af ledelse og bestyrelser trådte i kraft. Andelen var 9,7 pct. i januar 2013 og steg med 63,9 pct. til 15,9 pct. i august 2017.

Udfordringen med at få flere kvinder ind i bestyrelsesarbejdet i en bred kreds af virksomheder sætter fokus på fødekæden, som må styrkes, så flere kvinder uddanner sig mod job i den private sektor og forfølger en karriere mod toplederposter.

Referencer

DI Analyse (2017). [Markant flere kvinder i ledelse og bestyrelser](#). Januar 2017.

DI (2018). [Flere kvinder i ledelse – anbefalinger og best practice](#). *DIiversity at Work*. 2018.

Smith, Nina, Smith, Valdemar & Verner, Mette (2013). "Why are so few Females Promoted into CEO and Vice President Positions? Danish Empirical Evidence 1997-2007". *ILRReview*, 66(2), April 2013.

³ Pr. den 15. august 2017; jf. [den seneste opgørelse fra Erhvervsstyrelsen](#).