



Ministeriet
for Ligestilling
og Kirke

European Commission

DG Justice / D1

LX 46 - 1/101

'Consultation gender balance'

B-1049 Brussels

BELGIUM

JUST-GENDERBALANCE-CONSULTATION@ec.europa.eu

Consultation document: Gender imbalance in corporate boards in the EU

Den danske regering er overbevist om, at der er et behov for at få flere kvinder i ledelse og bestyrelser. Det er til gavn for både samfundet og den enkelte – at ledertalenter, kvalifikationer og kompetencer hos både mænd og kvinder bringes i spil.

De seneste 10 år er andelen af kvindelige topledere i den private sektor kun steget med ca. 4 procent til 6 procent, og den samme tendens gør sig gældende for kvinder i virksomhedsbestyrelser. Her udgør kvinder i dag mindre end 12 procent af bestyrelsesmedlemmerne i de børsnoterede selskaber.

På trods af, at stadig flere kvinder får videregående uddannelse, så går udviklingen med at få flere kvinder ind på bestyrelsesposterne stadig for langsomt. Den danske regering er derfor enig med Kommissionen i, at der er behov for tiltag, der kan forbedre den kønsmæssige balance i bestyrelserne i de børsnoterede selskaber.

Den kønsmæssige ubalance kan imidlertid ikke kun løses ved udelukkende at fokusere på bestyrelseslaget. Den danske regering er overbevist om, at indsatsen også skal fokusere på at øge rekrutteringsgrundlaget til ledelsesniveauet mere generelt. Derfor skal det sikres, at de potentielle kandidater får tilegnet sig de relevante kvalifikationer.

De følgende svar afspejler den danske regerings holdning til, hvordan man mest hensigtsmæssigt fremmer flere kvinder i ledelse og bestyrelser

Frederiksholms Kanal 21
Postboks 2123
1015 København K
www.lige.dk

Telefon 3392 3390
Telefax 3392 3913
e-post lige@lige.dk

The Danish Government



**(1) Hvor effektivt et redskab er selv-regulering til at løse den køns-
mæssige ubalance i virksomhedsbestyrelser i EU?**

Anbefalingerne for god selskabsledelse

I august 2011 reviderede Komiteen for God Selskabsledelse deres anbefalinger for god selskabsledelse. Komiteen anbefaler med den seneste revidering, at det øverste ledelsesorgan hvert år drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn. Komiteen anbefaler desuden, at det øverste ledelsesorgan fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.

Komiteens anbefalinger er målrettet de ca. 200 danske virksomheder, som har aktier optaget til handel på et reguleret marked.

Anbefalingerne er såkaldt "soft law". "Soft law" afspejler "best practice" for god selskabsledelse og er endvidere kendetegnet ved frivillighed, hvilket giver anbefalingerne den fleksibilitet, der er nødvendig for selskaberne.

Som en del af "følg eller forklar" - princippet, så afgør det enkelte selskab selv, i hvilket omfang det ønsker at efterleve anbefalingerne. Efterlever et selskab ikke en anbefaling, skal det forklare, hvorfor det har valgt anderledes, og hvordan det i stedet har indrettet sig.

Det er stadig tidligt at give et billede af, hvordan virksomhederne har arbejdet med de reviderede anbefalinger fra august 2011. De reviderede anbefalinger vil blive evalueret i sommeren 2012. De foreløbige data viser dog, at en række virksomheder har sat måltal på 20-40 % kvindelige bestyrelsesmedlemmer inden 2015.

Frivillige initiativer

Danmark har implementeret en række initiativer i tæt samarbejde med bl.a. den private sektor – heriblandt et "Charter for flere kvinder i ledelse" og "Operation Kædereaktion" der har til formål at få flere kvinder i bestyrelser.

"Operation Kædereaktion"

I 2010 blev Operation kædereaktion – anbefalinger for flere kvinder i bestyrelser" lanceret i fællesskab med repræsentanter for det danske erhvervsliv og Dansk Industri. Ved at underskrive anbefalingerne forpligter selskaberne sig til at yde en særlig målrettet indsats for at udvikle og rekruttere flere kvindelige ledere til bestyrelserne.



På under seks måneder har 56 større virksomheder underskrevet anbefalingerne. Virksomhederne repræsenterer en større gruppe af interessenter fra erhvervslivet.

Den første evaluering af ”Operation Kædereaktion” viser, at der kun har været en mindre stigning i antallet af kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsesmedlemmer er oftest valgt til en 4-årig periode, og det er derfor for tidligt at sige, om der vil ske større ændringer, når der skal vælges nye bestyrelsesmedlemmer ved de kommende generalforsamlinger. Omvendt viser undersøgelsen også, at mange af de underskrivende virksomheder har igangsat aktiviteter, som kan være med til at forøge antallet af kvindelige bestyrelsesmedlemmer.

“Charter for flere kvinder i ledelse”

Charteret for flere kvinder i ledelse blev lanceret i 2008. Charteret blev udviklet i tæt samarbejde med offentlige og private virksomheder som en del af regeringens indsats for at få flere kvinder i ledelse.

Ved at underskriver charteret forpligter virksomhederne sig til at gøre en konkret indsats for at få flere kvinder i ledelse. Indsatsen tilpasses virksomhedens vilkår, eksempelvis brancheforhold og nuværende andel af kvinder i ledelsen.

Hver enkelt virksomhed er forpligtet til at udarbejde baseline rapporter om deres initiativer for at fremme flere kvinder i ledelse. Rapporten skal sendes til Ministeriet for Ligestilling og Kirke. Hvert andet år foretages en evaluering af virksomhedernes initiativer på området.

(2) Hvilke andre indsatser skal igangsættes for at adressere den kønsmæssige ubalance i virksomhedsbestyrelser?

Fra et dansk perspektiv, er det vigtigt, at hver enkelt virksomhed er med til at sikre et mere balanceret antal af kvinder på ledelsesniveau, og at der er lige muligheder for begge køn.

Det er vigtigt, at hver enkelt virksomhed forpligter sig til at arbejde med at øge andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelser. Derudover er det vigtigt at respektere virksomhedernes ledelsesret, og at give virksomhederne den fornødne fleksibilitet.



Den danske regering vil i efteråret 2012 fremsætte lovforslag med følgende elementer, der skal adressere problemet med den kønsmæssige ubalance i bestyrelser.

- 1) De 1.100 største virksomheder skal opstille måltal for antallet af det underrepræsenterede køn i det øverste ledelsesorgan, redegøre for de opstillede måltal og beskrive den foreløbige udvikling.
- 2) De 1.100 største virksomheder skal have en politik for at øge antallet af det underrepræsenterede køn i virksomhedens ledelsesniveauer generelt bl.a. med henblik på at opnå en acceptabel kønsmæssig balance i rekrutteringsgrundlaget for potentielle bestyrelsesmedlemmer.
- 3) Virksomhederne skal redegøre for status for opfyldelsen af de opstillede måltal i årsrapporten. Derudover skal de oplyse om politikken i årsrapporten, hvordan den gennemføres, og hvad der er opnået. Sker dette ikke, vil der være mulighed for at pålægge virksomhederne bøder.
- 4) Statslige virksomheder skal uanset størrelse opstille måltal og udarbejde en politik for at få flere kvinder i ledelsen.

Den danske regering vil anbefale alle virksomheder at sætte så ambitiøse mål som muligt.

Den danske regering mener, at modellen indeholder passende og tilstrækkelige foranstaltninger til at adressere kønsmæssige ubalancer i bestyrelser.

(3) Vil en stigning i andelen af kvinder i virksomhedsbestyrelser øge virksomhedens økonomiske præstationer?

Den danske regering er overbevist om, at danske virksomheder og det danske samfund er bedst tjent med, at alle talenter, kompetencer og evner kommer i spil. Flere internationale undersøgelser tyder på, at der er positive sammenhænge mellem mangfoldighed i bestyrelseslokalet og en virksomheds økonomiske præstationer. Men ønsket om i højere grad at udnytte den samlede talentmasse hos både kvinder og mænd er den vigtigste årsag til at sætte fokus på kvinder i bestyrelser og ledelse mere generelt.

(4) Hvilke måltal (20%, 30%, 40%, 60%) skal fastsættes for andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelser – og inden for hvilken tidsramme? Skal disse måltal være bindende eller rekommandationer?



Som beskrevet i svaret på spørgsmål 2, så har den danske regering lanceret en model, der forpligter virksomhederne til at opstille måltal for det underrepræsenterede køn i bestyrelsen. Måltallene og den konkrete tidshorisont skal fastsættes af virksomheden selv på baggrund af virksomhedernes individuelle kønsbalance-situation. Dette vil sikre fleksibiliteten for den enkelte virksomhed, samtidig med at virksomhedernes ledesret respekteres.

Den danske regering vil anbefale alle virksomheder at sætte så ambitiøse mål som muligt.

(5) Hvilke virksomheder skal omfattes af initiativet?

For at øge andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer bør det overvejes, at indsatsen ikke kun målrettes de store børsnoterede selskaber. Det bør således overvejes, om større virksomheder med en signifikant betydning for samfundsøkonomien inkluderes. På samme måde, bør initiativet ikke kun være forbeholdt repræsentationen i bestyrelseslokalet, men også have fokus på at øge andelen af kvalificerede kvinder på ledelsesniveauer generelt.

Løsningen vil modvirke, at yderligere forpligtelser vil blive pålagt virksomheder, alene fordi de er børsnoterede. Ved at inkludere en større mængde af virksomheder vil løsningen også bidrage til, at øge antallet af kvalificerede kandidater til ledelse generelt og til bestyrelsesposterne.

(6) Hvilke bestyrelser / bestyrelsesmedlemmer skal inkluderes i initiativet?

Spørgsmålet er stærkt relateret til den danske selskabslov og praksis.

Nogle jurisdiktioner har en tradition for at anvende det tostrengede ledelsessystem, mens andre sædvanligvis anvender det enstrengede ledelsessystem eller nogle gange en blanding af de to systemer. Den danske selskabslov tillader alle tre muligheder.

Den danske regerings forslår, som beskrevet i svaret på spørgsmål 2, at hver enkelt virksomhed opstiller måltal for det underrepræsenterede køn i bestyrelsen.

Derudover skal virksomhederne have en politik for at øge antallet af det underrepræsenterede køn i virksomhedens ledelsesniveauer generelt bl.a. med henblik på at opnå et bredere rekrutteringsgrundlag for potentielle bestyrelsesmedlemmer.



Det er den danske regerings holdning, at det ikke er tilstrækkeligt at fokusere på bestyrelsesniveauet. Det er vigtigt, at der også er et rekrutteringsgrundlag af kvalificerede kvinder, og derfor skal der også være fokus på at fremme en kønsmæssig balance i ledelsen generelt.

Side 6

(7) Skal der indføres sanktioner, hvis virksomhederne ikke når det fastsatte måltal?

Den danske regering mener ikke, at der skal indføres sanktioner over for virksomheder, der ikke opnår de opstillede mål. Sanktioner vil ikke tilskynde virksomhederne til at opstille ambitiøse mål.