

INSTITUT FOR
MENNESKE
RETTIGHEDER

KVINDER I LEDELSE

ANALYSE AF LOV OM
MÅLTAL OG POLITIK FOR DET
UNDERREPRÆSENTEREDE
KØN



**KVINDER I LEDELSE
ANALYSE AF LOV OM MÅLTAL OG POLITIK FOR DET
UNDERREPRÆSENTEREDE KØN**

Ansvarlige: Afdelingsleder Maria Ventegodt Liisberg og teamleder Ask Hesby Krogh

Forfattere: Freja Larsen, Trine Berner Hansen, Christoph Ellersgaard og Ask Hesby Krogh

Redaktør: Ask Hesby Krogh

© 2016 Institut for Menneskerettigheder
Danmarks Nationale Menneskerettighedsinstitution

Wilders Plads 8 K
1403 København K
Telefon 3269 8888
www.menneskeret.dk

Institut for Menneskerettigheders publikationer kan frit citeres med tydelig angivelse af kilden.

Vi tilstræber, at vores udgivelser bliver så tilgængelige som muligt. Vi bruger fx store typer, korte linjer, få orddelinger, løs bagkant og stærke kontraster. Vi arbejder på at få flere tilgængelige pdf'er. Læs om tilgængelighed på www.menneskeret.dk/tilgaengelighed

INDHOLD

RESUMÉ	1
KVINDER I LEDELSE	1
1 INDLEDNING	2
2 METODE OG AFGRÆNSNING	4
UDVIKLING I KØNSSAMMENSÆTNING OG LOV OM MÅLTALS VIRKNING	5
VIRKSOMHEDSBESVARELSER	6
AFGRÆNSNING	7
ORD OG BEGREBER	7
3 LOVE OG REGLER	8
LIGESTILLINGSLOVEN OG LIGEBEHANDLINGSLOVEN	8
REGLERNE OM MÅLTAL OG POLITIK FOR DEN KØNSMÆSSIGE SAMMENSÆTNING AF BESTYRELSE OG LEDELSE	8
HVORNÅR ER DER EN LIGELIG FORDELING AF MÆND OG KVINDER I LEDELSEN?	9
HVEM ER UNDERLAGT LOVGIVNINGEN?	9
RAPPORTERING	13
BØDESTRAF	14
4 UDVIKLINGEN FRA 1995 TIL 2015	15
4.1 FIGUR 1: UDVIKLINGEN I ALLE LEDELSESPOSTER 1995-2015	16
4.2 FIGUR 2: UDVIKLING + FREMSKRIVNING	17
4.3 FIGUR 3: UDVIKLING, VIRKSOMHEDER MED I HELE PERIODEN	19
4.4 FIGUR 4: UDVIKLING I MODERSELSKABER	20
4.5 UDVIKLINGEN I FORSKELLIGE VIRKSOMHEDSTYPER	21
4.6 FIGUR 5-6: VIRKSOMHEDSSTØRRELSE (OMSÆTNING OG BALANCESUM)	21
4.7 FIGUR 7: ANTAL ANSATTE	23
4.8 FIGUR 8: BRANCHER	24
4.9 FIGUR 9: BØRSNOTEREDE VIRKSOMHEDER	25
4.10 FIGUR 10 REGION	27
4.11 FIGUR 11 URBANISERING	28
4.12 FIGUR 12: UDEN MEDARBEJDERREPRÆSENTANTER	30
4.13 FIGUR 13: ANDEL KVINDELIGE BESTYRELSESFORMÆND	31
4.14 FIGUR 14: ANDEL KVINDELIGE DIREKTIONSMEDLEMMER	32
4.15 FIGUR 15: ANDEL KVINDELIGE TOPLEDERE	33

4.16	FIGUR 16: ANDEL KVINDER BLANDT BESTYRELSESMEDLEMMER MED MERE END EN POST HVOR MANGE VIRKSOMHEDER ER ALLEREDE I MÅL?	34 35
4.17	FIGUR 17: ANDEL VIRKSOMHEDER, DER IKKE BEHØVER MÅLTAL FOR KVINDER	35
4.18	FIGUR 18: ANDEL VIRKSOMHEDER, DER IKKE BEHØVER MÅLTAL FOR MÆND	36
5	VIRKSOMHEDSPERSPEKTIV PÅ GÆLDENDE LOVGIVNING LOVGIVNINGENS EFFEKT ALTERNATIVER TIL OG FORBEDRINGER AF LOVGIVNINGEN SAMMENFATNING	37 40 43 45
6	KONKLUSION	46
7	ANBEFALINGER	49
	BILAG	50
	BILAG A. UDENLANDSKE NAVNE	50
	SLUTNOTER	58

RESUMÉ

KVINDER I LEDELSE

Denne analyse ser på andelen af kvinder i de største danske virksomheders topledelse og vurderer, hvilken virkning den danske lov om måltal fra 2012 har haft på udviklingen. Lov om måltal forpligter de ca. 1.200 største danske virksomheder til at sætte mål for at øge andelen af kvinder i direktion og bestyrelse og udforme en politik for, hvordan de havde tænkt sig at nå i mål.

Analysen bygger på et unikt datagrundlag, der gør det muligt at se udviklingen i køns sammensætningen i de ca. 1.200 største danske virksomheder de seneste 20 år. Derudover bygger analysen på et spørgeskema sendt til en stikprøve på 170 af de virksomheder, som er omfattet af lov om måltal.

Analysen viser, at andelen af kvinder i topledelse er steget fra ca. 10 til 15 procent fra 1995 til 2015, og andelen af bestyrelsesformænd er steget fra ca. 3 til 6 procent på 20 år.

Ser man på virkningen af lov om måltal, som trådte i kraft i april 2013, er der tale om en meget begrænset virkning på 1,2 procentpoint. Kun omkring 18 procent af de nyere topledere, der er kommet til, siden loven trådte i kraft, er kvinder. Trækker man medarbejderrepræsentanterne fra, som ifølge reglerne ikke tæller med i virksomhedernes måltal, sænker det andelen af kvinder yderligere. Der er således blot 14,2 procent – mindre end en ud af syv – kvinder blandt ledelsesposterne i 2015.

KAPITEL 1

1 INDLEDNING

Danmark ligger i den internationale top, når vi måler på mænd og kvinders deltagelse og adgang til uddannelse og arbejdsmarkedet. Ser vi derimod på magt og repræsentation, indtager Danmark en sidsteplads sammenlignet med vores skandinaviske naboer.¹

Ser vi uden for Skandinavien, lå Danmark i 2015 på en 81. plads, ifølge World Economic Forum, i forhold til kønsrepræsentation målt på ledere, lovgivere og højt placerede embedsmænd, og ser vi bredt på ledelse på alle niveauer, ligger Danmark under EU-gennemsnittet.^{2,3}

Selvom danske kvinder i dag udgør over halvdelen af dem, der tager en længerevarende videregående uddannelse, afspejles dette ikke på ledelsesniveau.⁴ Dette er problematisk af to grunde, som drejer sig om ligestilling og diskrimination og samfundsøkonomien. På den ene side har vi i Danmark en udfordring i at sikre en reel lige adgang for begge køn til topposterne i erhvervslivet, og på den anden side har vi et uudnyttet lederpotentiale. Som det daværende Ministerium for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold udtrykte det i 2012:

- Det er vigtigt at sikre, at kompetente kvinder får adgang til ledende stillinger i erhvervslivet på lige fod med kompetente mænd. Ikke kun af ligestillingsmæssige årsager, men også fordi det bedre kan betale sig ud fra en samfundsøkonomisk synsvinkel. Både virksomhederne og det danske samfund er bedst tjent med, at alle ledertalenter, kompetencer og gode evner kommer i spil. Det handler i lige så høj grad om, at vi derigennem kan styrke Danmarks konkurrenceevne.⁵

For at skabe en mere ligelig kønsrepræsentation på ledelsesniveau indførte den tidligere regering lov om måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning i ledelse og bestyrelser for at fremme kvinders repræsentation på direktionsgangene og i bestyrelserne.).

De ca. 1.200 største danske virksomheder skulle fremover sætte sig mål for at øge andelen af kvinder i direktion og bestyrelse og udforme en politik for, hvordan de havde tænkt sig at nå i mål.⁶ Måltallene og virksomhedernes politik

skulle indrapporteres som en del af virksomhedens årsregnskab med mulighed for bøder, hvis virksomheden ikke overholdt reglerne.

Lov om måltal blev vedtaget i december 2012 og trådte i kraft i april 2013. Erhvervsstyrelsen har siden årligt evalueret loven ved at lave en stikprøve blandt de ca. 1.200 virksomheder for at vurdere, i hvilken grad reglerne bliver overholdt.

Seneste evaluering af Erhvervsstyrelsen fra december 2015 viser, at 79 procent af virksomhederne har lavet måltal, og halvdelen (51 procent) har udarbejdet en politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn. Erhvervsstyrelsen konstaterer derfor, at mange virksomheder ikke følger reglerne, og at "for mange virksomheder ikke er ambitiøse nok i deres arbejde med at få en mere ligelig fordeling af kvinder og mænd".⁷

Der er dog endnu ikke givet bøder til nogen af de virksomheder, der ikke overholder loven.⁸

Denne analyse har ikke til formål at undersøge, hvor mange virksomheder der overholder loven om måltal. Analysen belyser udviklingen i kønsfordelingen de seneste 20 år og har vurderet, hvilken virkning reglerne om måltal og politik for de ca. 1.200 største virksomheder har haft.

Analysen undersøger tre perspektiver:

1. **Et juridisk perspektiv**, der gennemgår den nuværende lovgivning, med en beskrivelse af, hvordan reglerne adresserer den skæve kønsrepræsentation i ledelse og bestyrelser.
2. **Et udviklingsperspektiv**, der ser på den faktiske kønsfordeling i topledelsen fra 1995 til 2015, og en vurdering af, **i hvilken grad loven om måltal og politik for det underrepræsenterede køn har haft en virkning.**
3. **Et virksomhedsperspektiv**, der fremstiller en række virksomheders opfattelse af lovgivningen.

KAPITEL 2

2 METODE OG AFGRÆNSNING

BAGGRUND FOR ANALYSEN

Lov om måltal blev vedtaget af Folketinget den 23. december 2012.⁹ Ved indførelsen af reglerne blev det samtidig besluttet, at regeringen skulle følge op på udviklingen i kønssammensætning på bestyrelses- og direktionssniveau i Danmark. Derudover blev Erhvervsstyrelsen forpligtet til årligt at foretage en opfølgning på virksomhedernes afrapporteringer. Endelig blev der fastsat en tidsfrist på tre til fire år, hvorefter en egentlig evaluering af reglerne skulle gennemføres.

I februar 2013 udgav Erhvervsstyrelsen "Vejledning om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom".¹⁰ Vejledningen rettede sig mod de ca. 1.200 største danske virksomheder, der er omfattet af lovgivningen, og indeholder en redegørelse af de nuværende regler om måltal og politik for at sikre en ligelig kønsmæssig sammensætning af bestyrelser og ledelse.

Vejledningen blev i 2015 suppleret af "Vejledning om måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom – i praksis".¹¹

De to netop omtalte vejledninger blev i marts 2016 erstattet af en ny vejledning fra Erhvervsstyrelsen.¹²

I september 2014 fik Erhvervsstyrelsen udarbejdet en rapport, der gjorde status over virksomhedernes arbejde med indberetninger på måltal og politikker. Rapporten, der er udarbejdet af rådgivningsvirksomheden COWI, bygger på en gennemgang af årsrapporterne for 2013 for et udtræk af 170 af de største danske virksomheder. Disse 170 virksomheder var tilfældigt udvalgt fra den totale population af de 1.200 største virksomheder i Danmark.¹³

I december 2015 fulgte Erhvervsstyrelsen op med endnu en evaluering af virksomheders arbejde med indberetninger på måltal og politikker. Evalueringen viser, at 7 procent af virksomhederne har en ligelig fordeling af mænd og kvinder, 79 procent har opstillet et måltal, og 49 procent har endnu ikke udarbejdet en politik. Tidshorisonten er i gennemsnit fastsat til at være fire år, og måltallet er i gennemsnit 27 procent.¹⁴

Denne analyse ser på, hvordan udviklingen ser ud i Danmark, og hvorvidt lovgivningen om måltal og politik for det underrepræsenterede køn har sat skub i udviklingen hen mod en mere ligelig repræsentation af kønnene i de danske virksomheder.

NATIONALT LIGEBEHANDLINGSORGAN PÅ KØN

Institut for Menneskerettigheder blev i 2011 udpeget som nationalt ligebehandlingsorgan for køn. Instituttet er i medfør af mandatet forpligtet til at fremme, evaluere, overvåge og støtte ligebehandling af mænd og kvinder uden forskelsbehandling på grund af køn.¹⁵

UDVIKLING I KØNSSAMMENSÆTNING OG LOV OM MÅLTALS VIRKNING

Med udgangspunkt i den samlede liste over de ca. 1.200 største danske virksomheder, som COWI foretog en stikprøve af i 2014 for Erhvervsstyrelsen, har Institut for Menneskerettigheder indsamlet data på samtlige disse virksomheder via den åbne tilgængelige adgang Det Centrale Virksomhedsregister (CVR).

Listen dækker den totale population af virksomheder, som opfylder kriterierne for at være omfattet af lov om måltal ud fra deres årsregnskab for 2013, som baserer sig på oplysninger om balancesum, omsætning og antal medarbejdere i 2011-2012.

Datagrundlaget består af 1.138 virksomheder. I disse virksomheders ledelser sidder der lige knap 6.000 personer, heraf er omkring 800 direktionsposter.

Køn er vurderet efter personens fornavn. CVR-registret gør det muligt at følge personsammensætningen i virksomhedsledelser fra 25. marts 1987 og frem. Den registrerede ledelse af virksomheden er dels bestyrelsen, inklusive medarbejderrepræsentanter, og dels den regnskabspåtegnende direktion. Den registrerede ledelse vil i analysen blive omtalt som "topledelsen".

Da der er en usikkerhed vedrørende starttidspunkter for nogle poster, begrænser analysen sig til at omfatte de sidste 20 år, altså fra 1995 og frem til i dag. Data er rensat for tydelige kodefejl, især knyttet til, hvornår poster havde startdato.

Nogle af de 1.138 virksomheder har dog ikke eksisteret i hele perioden, mens andre virksomheder på tidpunkter i perioden ikke ville have haft omsætning, balance eller antal ansatte nok til at have været omfattet af lovgivningen, ifald den havde eksisteret før 2013.

Ved at se på de samme virksomheder igennem hele perioden undgår vi, at udviklingen alene kan forklares ved udskiftning af virksomheder. Desuden laves en særskilt analyse for de virksomheder, der er data på i hele perioden for at vurdere udsving fra det generelle billede. (Se figur 3).

Særlig interessant er det at se på, hvordan kønsrepræsentationen har udviklet sig, siden lovgivningen trådte i kraft 1. april 2013. Databasen for analysen dækker udviklingen helt frem til august 2015, så vi har altså mulighed for at se, hvad der er sket under de første to et halvt år, efter lovgivningen blev vedtaget.

Det er ikke muligt at afgøre præcis, hvilken effekt lovgivningen har haft på udviklingen. Men data kan give en indikation på, om man efter lovgivningens ikrafttræden har oplevet en styrket bevægelse mod en mere lige kønsrepræsentation i topledelse, og i hvilken hastighed udviklingen har bevæget sig både før og efter lovgivningens ikrafttræden.

Tidligere forskning på området har set på topledelsen i de 2.300 største danske virksomheder frem til 2001, hvor 9,7 procent af bestyrelsesposterne var besat af kvinder.¹⁶

Denne analyse ser på den samlede udvikling i kønsfordelingen af topposter i de virksomheder, som er omfattet af lovgivningen om måltal. Ydermere viser analysen i 18 grafer, hvordan udviklingen ser ud, når man opgør efter antal medarbejdere, virksomheder efter omsætning og balance, børs- og ikke-børsnoterede virksomheder, efter branche, geografisk placering, med og uden medarbejderrepræsentanter, bestyrelsesformænd m.m.

Datagrundlaget består af ca. 29.000 poster fra Det Centrale Virksomhedsregister (CVR). Heraf er ca. 3.500 kvinder. Der er 341 positioner eller omkring 1 procent af det samlede antal poster, hvis køn ikke kan bestemmes ud fra Danmarks Statistiks navneregister. Af dem er 51 aktive i dag. Det vil sige, at lidt mindre end 1 procent af alle de poster, der er i topledelsen i 2015, har et navn, hvis køn ikke kan bestemmes. Denne usikkerhed ændrer således ikke på det samlede billede, selv hvis alle de 51 aktive er kvinder. Den samlede liste over udenlandske navne kan ses i bilag A.

VIRKSOMHEDSBESVARELSER

Institut for Menneskerettigheder har gennem aktindsigt hos Erhvervsstyrelsen fundet de 170 virksomheder, som stikprøven fra COWI bygger på, som blev foretaget i 2014 for Erhvervsstyrelsen. Vi har herefter udarbejdet et spørgeskema og fremsendt dette til de 170 virksomheder for at få virksomhedernes eget perspektiv på og syn på lovgivningen.

36 virksomheder har svaret på spørgsmål om blandt andet viden om reglerne, kendskab til konsekvenserne ved lovbrud, og om hvorvidt lov om måltal har været med til at fremme deres arbejde med at skabe kønsbalance på ledelsesplan og i bestyrelsen.

AFGRÆNSNING

Analysen vurderer ikke, hvor mange virksomheder der p.t. lever op til loven om måltal. Analysen har ligeledes ikke en vurdering af, hvorvidt lov om måltal vil undtage Danmark fra en eventuel vedtagelse af EU-regler om, at 40 procent af hvert køn skal være repræsenteret i større børsnoterede virksomheders bestyrelser.

EU har længe haft fokus på kønsrepræsentation på bestyrelsesniveau. I to rådshenstillinger fra henholdsvis 1984 og 1996 blev den private sektor opfordret til at øge kvinders deltagelse i beslutningstagningen på alle niveauer. EU-Kommissionen har flere gange fremsat forslag til direktiv om en mere ligelig kønsfordeling blandt bestyrelsesmedlemmer i børsnoterede virksomheder.¹⁷

ORD OG BEGREBER

Topleddelse. I analysen refereres til topledelsen. Med topleddelse forstås bestyrelsen, inklusive medarbejderrepræsentanter og den direktion, der fremgår af CVR-registret.

Lov om måltal. Lov om måltal refererer til de lovbestemmelser, der blev vedtaget i december 2012 med ikrafttrædelse fra 1. april 2013. Loven pålægger de ca. 1.200 største danske virksomheder at opstille måltal og udarbejde en politik for, hvordan de vil øge andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen og direktionen. (Læs mere i næste kapitel: Love og regler.)

KAPITEL 3

3 LOVE OG REGLER

LIGESTILLINGSLOVEN¹⁸ OG LIGEBEHANDLINGSLOVEN¹⁹

Ligestillingsloven er en generel lov, som har til formål at sikre ligestilling i alle samfundets funktioner med udgangspunkt i kvinders og mænds lige værd.

Ligebehandlingsloven har derimod et mere afgrænset anvendelsesområde, idet den vedrører ligebehandling af mænd og kvinder med hensyn til beskæftigelse m.v. Denne lov går dermed forud for ligestillingsloven på beskæftigelsesområdet, og har til formål at sikre mod kønsdiskrimination.

Ligestillingsloven og ligebehandlingsloven forbyder direkte og indirekte diskrimination på grund af køn. Begge love indeholder undtagelsesbestemmelser, som muliggør visse former for positiv særbehandling til fremme af ligestilling og ligebehandling, med det formål at forebygge eller opveje forskelsbehandling på grund af køn.

Mulighed for at tiltrække kvindelige ledere

I medfør af bekendtgørelsen om initiativer til fremme af ligestilling²⁰ kan både offentlige og private arbejdsgivere uden dispensation iværksætte forsøgs- og udviklingsprojekter for en periode på indtil to år for at tiltrække det underrepræsenterede køn. Der kan endvidere etableres særlig kursus- eller uddannelsesvirksomhed for det ene køn, og det er tilladt i annoncer at opfordre det underrepræsenterede køn til at søge ansættelse – det skal dog fremgå, at det underrepræsenterede køn ikke vil blive givet en fortrinsstilling. I praksis er der få eksempler på iværksættelse af sådanne ligestillingsfremmende initiativer.²¹

REGLERNE OM MÅLTAL OG POLITIK FOR DEN KØNSMÆSSIGE SAMMENSÆTNING AF BESTYRELSE OG LEDELSE

Gennem en årrække har man i Danmark diskuteret, om der skulle indføres positiv særbehandling i form af kvoter for at øge antallet af kvindelige bestyrelsesmedlemmer i store danske virksomheder, på samme måde som det er gjort i Norge.²²

I december 2012 blev lov om måltal vedtaget med indførelsen af regler om måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning af bestyrelser og

direktion i de største danske virksomheder. Danmark har dermed valgt en anden model end kvotemodellen i Norge.

Samtidig blev der vedtaget en afrapporteringsforpligtelse i årsregnskabsloven inspireret af den gældende rapporteringspligt på området for virksomheders samfundsansvar.^{23, 24} Tilsvarende regler er indført for statslige institutioner og virksomheder m.v. i ligestillingsloven.²⁵

De virksomheder, som er omfattet af de nye regler, har dermed siden regnskabsåret 2013 været forpligtede til at opstille måltal og fastsætte politikker samt rapportere om, hvorvidt de har sat sig mål og udformet en politik.

Formålet med de nye regler er at skabe reelle fremskridt i udviklingen af andelen af kvinder i private og statslige virksomheders bestyrelser m.v. og dermed fremme en mere ligelig fordeling af mænd og kvinder i de øverste ledelsesorganer.

Også på virksomhedens øvrige ledelsesniveauer skal der være fokus på at forbedre kvindernes repræsentation, hvorfor der ligeledes er indført regler vedrørende disse niveauer.

HVORNÅR ER DER EN LIGELIG FORDELING AF MÆND OG KVINDER I LEDELSEN?

Der anses at være en ligelig kønsmæssig fordeling i ledelsen, når det underrepræsenterede køn udgør mindst 40 procent – uanset om det er mænd eller kvinder. Såfremt der i det øverste ledelsesorgan er en kønsmæssig fordeling på 40/60, anses det dermed for en ligelig fordeling.^{26, 27}

For bestyrelser og andre kollektive ledelsesorganer i institutioner og virksomheder uden for den statslige forvaltning, hvor udgifterne overvejende er dækket af staten, eller staten ejer den overvejende del, er kravet til en ligelig fordeling mindre. Her anses det for at være en afbalanceret kønssammensætning, hvis mindst en tredjedel af hvert køn sidder i det øverste ledelsesorgan.²⁸

HVEM ER UNDERLAGT LOVGIVNINGEN?

Reglerne om måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning i ledelsen gælder for store virksomheder i regnskabsklasse C i årsregnskabsloven samt alle virksomheder i regnskabsklasse D i årsregnskabsloven, som omfatter virksomheder, der har værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked i et EU/EØS-land samt statslige aktieselskaber.

Reglerne gælder dermed for de samme ca. 1.200 virksomheder, som er underlagt kravet i årsregnskabslovens § 99 a om at redegøre for samfundsansvar i årsrapporten.

”Store virksomheder” i regnskabsklasse C er virksomheder, der opfylder mindst to af nedenstående tre punkter i minimum to sammenhængende regnskabsår:

- 1. En balancesum på 143 mio. kr. eller derover**
- 2. En nettoomsætning på 286 mio. kr. eller derover**
- 3. Et gennemsnitligt antal heltidsbeskæftigede på minimum 250**

For så vidt angår finansielle virksomheder, omfatter det børsnoterede virksomheder samt virksomheder, der har en balancesum på 500 mio. kr. eller derover i to sammenhængende regnskabsår.²⁹

Investeringsforeninger m.v. er omfattet af reglerne, såfremt foreningens aktiver i to sammenhængende regnskabsår er mindst 500 mio. kr. eller derover.³⁰

For koncernselskaber gælder der en særregel, som siger, at det er tilstrækkeligt, at der opstilles måltal og udarbejdes en politik for koncernen som helhed. Datterselskaber kan dermed undlade at opfylde reglerne, såfremt moderselskabet har gjort dette for den samlede koncern.

I erhvervslivet har der været bred enighed om behovet for at få flere kvinder i ledelse, men samtidig et ønske om ikke at imødekomme dette behov ved hjælp af kvoter. Erhvervslivet har givet udtryk for, at der endnu ikke er nok kvinder, der har de rette kvalifikationer til ledelsesposterne, og fokus derfor bør være på at forbedre fødekæden til bestyrelsesposterne.³¹

Bestyrelser og andre kollektive ledelsesorganer i institutioner og virksomheder inden for den statslige forvaltning er, som ovenfor nævnt, omfattet af reglerne om måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning i det øverste ledelsesorgan. Det samme gælder for bestyrelser og andre kollektive ledelsesorganer i institutioner og virksomheder uden for den statslige forvaltning, hvor udgifter overvejende dækkes af statslige midler, eller hvor staten ejer den overvejende del.

For disse er der dermed ikke krav til størrelse m.v. for at være omfattet af reglerne om måltal og politikker. Der er endvidere i loven indført regler om udpegning og indstilling af bestyrelsesmedlemmer for disse institutioner og virksomheder.³²

Hvem er omfattet af lovgivningen?

- “Store virksomheder” i regnskabsklasse C
- Virksomheder i regnskabsklasse D
- Visse finansielle virksomheder
- Institutioner og virksomheder inden for den statslige forvaltning
- Institutioner og virksomheder uden for den statslige forvaltning, hvor udgifterne til disse overvejende dækkes af statslige midler, eller staten ejer den overvejende del af institutionen eller virksomheden

Måltal

Det øverste ledelsesorgan i de omfattede virksomheder, som oftest er virksomhedens bestyrelse og direktion, er forpligtet til at opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i det øverste ledelsesorgan.

Forpligtelsen gælder kun, såfremt der ikke er en ligelig fordeling af mænd og kvinder. Hvis der er en ligelig fordeling, kan virksomheden nøjes med at oplyse om den ligelige kønsfordeling i ledelsesberetningen i årsrapporten.

I tilfælde af, at sammensætningen af det øverste ledelsesorgan ændres, så der ikke længere er en ligelig kønsfordeling, omfattes virksomheden af forpligtelsen til at opstille måltal.

Måltallet eller målet for bestyrelsen skal alene omfatte de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer og ikke de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.³³

Forpligtelsen indeholder både fastsættelsen af et specifikt måltal og en angivelse af, hvornår det skal være opnået. Tidshorizonten bør højst fastsættes til fire år, da det er den periode, det maksimalt tager at udskifte det øverste ledelsesorgan.³⁴

Et specifikt måltal betyder, at virksomheden skal være konkret i fastsættelsen af sit måltal. Fx kan måltallet angives som to kvinder ud af seks generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.³⁵

Mål kan dog ikke gøre det alene. Når måltallene er opstillet, skal der udarbejdes planer med delmål, aktiviteter, tidsplaner, ansvarlig medarbejder/afdeling, evaluering og opfølgning.³⁶

Det er virksomheden selv, der opstiller et måltal, og det er dermed muligt at tage højde for forholdene i den konkrete virksomhed og branche. Måltallene skal

være realistiske, og de 40 procent skal ikke opfattes som en lovmæssig kvote. Målet om en fordeling på 40/60 procent af mænd og kvinder er ment som en inspiration til virksomhederne. Da formålet med reglerne er at sætte gang i udviklingen, er det imidlertid afgørende, at måltallet er ambitiøst og realistisk for virksomheden.

Af Erhvervsstyrelsens vejledning fra februar 2015 fremgik, at virksomheder, der har opfyldt deres målsætning – men som endnu ikke har en ligelig kønsfordeling i det øverste ledelsesorgan, skal opstille et nyt måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i det øverste ledelsesorgan.³⁷

Dette er med den nye vejledning fra marts 2016 ændret, således at virksomhederne ikke længere har pligt til at fastsætte et nyt højere måltal, når virksomheden når sit tidligere mål.³⁸

I tilfælde af, at virksomheden har opfyldt et fastsat måltal og har valgt ikke at fastsætte et nyt måltal, skal virksomheden fortsat oplyse om det opnåede måltal i årsrapporten, så længe den ikke har en ligelig fordeling af mænd og kvinder i det øverste ledelsesorgan.³⁹

Virksomhedernes opstilling af måltal skal dermed ikke længere nødvendigvis være udtryk for en udvikling i retning mod ligelig fordeling. Virksomhederne kan, i medfør af den nye vejledning, nøjes med at opfylde det måltal de første gang har opstillet og er ikke efterfølgende forpligtede til at arbejde yderligere mod at sikre en ligelig kønsmæssig sammensætning af deres øverste ledelsesorgan, men kan blot opretholde status quo.

Politikker

Kravet om, at de omfattede virksomheder skal udarbejde en politik, er indført for at forbedre fødekæden til direktion og bestyrelse, da mange veluddannede og ellers kvalificerede kvinder mangler den praktiske ledelseserfaring for at kunne bestride en bestyrelsespost. Virksomhederne er således forpligtede til at forholde sig til, hvordan det underrepræsenterede køns kvalifikationer i relation til ledelseserfaring forbedres.

En politik skal indeholde en beskrivelse af virksomhedens ligestillingsmæssige tiltag. Dette kan fx tænkes at omhandle samarbejde med andre virksomheder, at skabe rammer for den enkeltes karriereudvikling gennem netværk, oprette mentorordninger, fastsætte interne måltal for andelen af det underrepræsenterede køn eller i øvrigt gøre virksomheden attraktiv for ledere af begge køn.

Derudover kan virksomhederne udarbejde en personalepolitik, som fremmer kvinder og mænds lige karrieremuligheder, eller have klare og fastsatte ansættelses- og rekrutteringsprocedurer, der bidrager til at synliggøre kvindelige

ledertalenter, så der både er kvindelige og mandlige kandidater ved intern og ekstern rekruttering.

Hvornår skal der udarbejdes politikker?

1. Når virksomheden er omfattet af loven,
2. når der det seneste regnskabsår har været beskæftiget mindst 50 medarbejdere **og**
3. der ikke er en ligelig kønsmæssig fordeling på de øvrige ledelsesniveauer (direktører, økonomidirektører, teamledere, afdelingsledere m.fl.)

RAPPORTERING

Det følger af årsregnskabslovens § 99 b, at private virksomheder og institutioner omfattet af forpligtelserne i loven, årligt skal redegøre for status på opfyldelsen af opstillede måltal og politikker, herunder for, hvorfor virksomheden i givet fald ikke har nået den opstillede målsætning.

Redegørelsen skal gives i tilknytning til ledelsesberetningen. Alternativt kan redegørelsen gives i en supplerende beretning til årsrapporten eller på virksomhedens hjemmeside, såfremt der henvises hertil i ledelsesberetningen.

Virksomheder kan fritages for at redegøre for måltal og politik i ledelsesberetningen, i en supplerende beretning til årsrapporten eller på virksomhedens hjemmeside, selvom de som udgangspunkt er forpligtet hertil i medfør af årsregnskabslovens § 99 b, såfremt de medtager oplysningerne i rapporteringen efter internationale retningslinjer eller standarder. Dette følger af bekendtgørelse nr. 1543 af 16. december 2013 om redegørelse for samfundsansvar efter internationale retningslinjer eller standarder, som i medfør af § 2, stk. 4, også finder anvendelse på oplysninger om måltal og politik.

De finansielle virksomheder aflægger årsrapport efter regler svarende til afrapporteringskravene til virksomheder omfattet af årsregnskabsloven.⁴⁰

For statslige virksomheder og institutioner samt institutioner og virksomheder uden for den statslige forvaltning, men hvor udgifterne til disse overvejende dækkes af eller ejes af staten, gælder samme rapporteringsforpligtelser som for private virksomheder. Dog skal disse institutioner og virksomheder endvidere årligt foretage indberetning om den udarbejdede politik for at få flere kvinder på de øvrige ledelsesniveauer. Indberetningen skal ske til

virksomhedens/institutionens ressortministerium, som herefter rapporterer til Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling.

Hvordan opfyldes rapporteringsforpligtelsen?

Statslige virksomheder og institutioner m.v.

- Indberetning til ressortminister, som rapporterer til Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling.

Private virksomheder

- Tilknytning til ledelsesberetningen eller
- supplerende beretning til årsrapporten eller
- på virksomhedens hjemmeside eller
- undtaget fra forpligtelsen, hvis oplysningerne gives efter internationale retningslinjer eller standarder.

Afrapporteringsforpligtelsen kan ikke opfyldes ved at rapportere, at man **ikke** har opstillet måltal og politikker for kønsmæssig sammensætning, idet man **skal** opstille måltal og politikker, såfremt man er underlagt lovens forpligtelser.

BØDESTRAF

Fastsættelse af måltal er lovpligtigt for de omfattede virksomheder og institutioner, og de kan derfor straffes med bøde, såfremt kravet ikke opfyldes. Hvad angår foreninger, der er omfattet af lov om investeringsforeninger, er der foruden bøde også hjemmel til at straffe med fængsel indtil fire måneder.⁴¹

Manglende opfyldelse af et opstillet måltal sanktioneres ikke, men der er i dette tilfælde en forpligtelse til at rapportere, hvorfor målsætningen ikke er nået.

Manglende afrapportering kan straffes med bøde i medfør af årsregnskabslovens § 164.

KAPITEL 4

4 UDVIKLINGEN FRA 1995 TIL 2015

I det følgende kapitel ser vi nærmere på udviklingen i kønssammensætningen i ledelsen af de største danske virksomheder de sidste 20 år. Kapitlet bygger på den samlede liste over de ca. 1.200 største virksomheder, som var omfattet lov om måltal for det underrepræsenterede køn, da Erhvervsstyrelsen udarbejdede deres første evaluering i 2014.

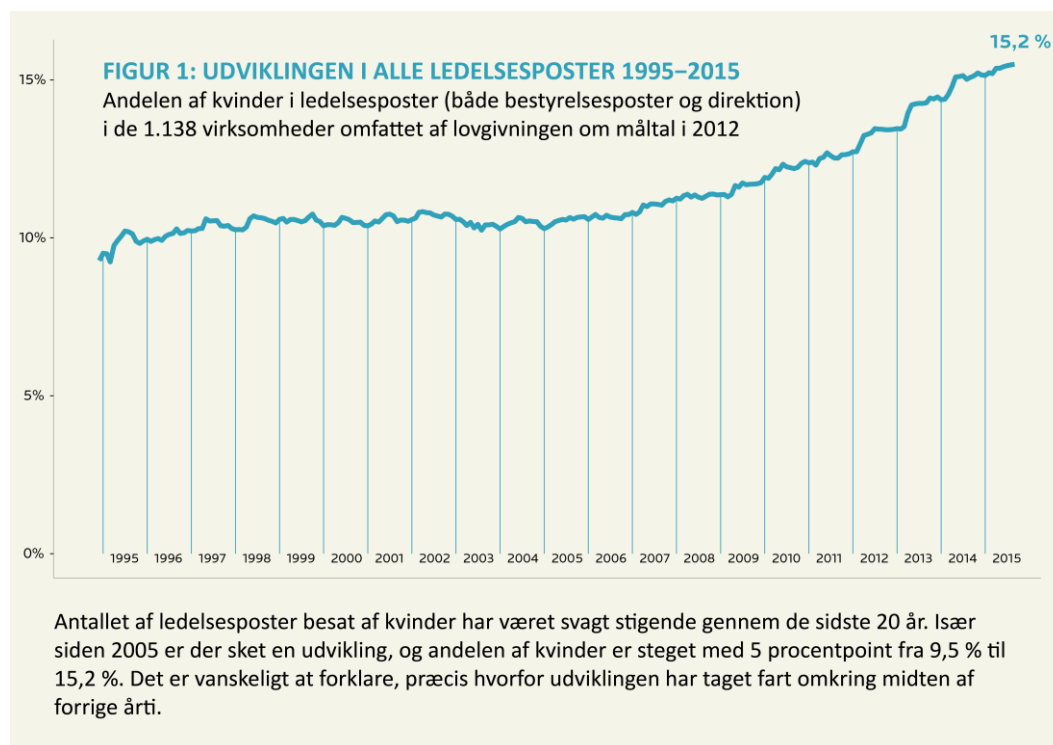
Udviklingen er brudt ned i en række grafer for at give et så nuanceret billede af udviklingen som muligt. Graferne viser udviklingen opgjort efter antal medarbejdere, virksomhedernes omsætning og balance, børs- og ikke-børsnoterede virksomheder, efter branche, geografisk placering, med og uden medarbejderrepræsentanter, bestyrelsesformænd m.m.

Kapitlet bygger derudover på en række fremskrivninger for at vurdere, om loven om måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning ser ud til at have haft en virkning i forhold til at øge andelen af kvinder i topledelse.

Kapitlet opgør også udviklingen i antal kvinder og mænd og antal poster. Det skyldes, at erfaringen fra Norge har vist, at idealet om flere kvinder i ledelse kan medføre, at det i vid udstrækning er de samme kvinder, der vælges til posterne.⁴²

Dertil er det værd at se på formandsposterne. Igen viser erfaringerne fra Norge, at kvinderne i ringe omfang kommer til at sidde for bordenden i bestyrelseslokalerne som bestyrelsesformænd, selvom den samlede andel af kvinder forøges.

4.1 FIGUR 1: UDVIKLINGEN I ALLE LEDELSESPOSTER 1995-2015



Som det ses i figur 1, er andelen af kvinder på ledelsesposterne i de 1.200 største danske virksomheder, der siden 2013 har været omfattet af lov om måltal, vokset støt op gennem de seneste 20 år. Fra 9,5 procent kvinder i topledelse 1995 til 15,2 procent kvinder i 2015. Med andre ord en stigning på 5,7 procentpoint.

Stort set hele denne stigning lader til at være kommet siden juli 2005, hvor 10,6 procent af posterne var besat af kvinder, og frem til i dag. Ved indførelsen af lovgivningen om måltal i 1. april 2013 var der 14,0 procent kvinder. Dette steg i den efterfølgende periode med 1,2 procentpoint til 15,2 procent godt to år og ni måneder senere.

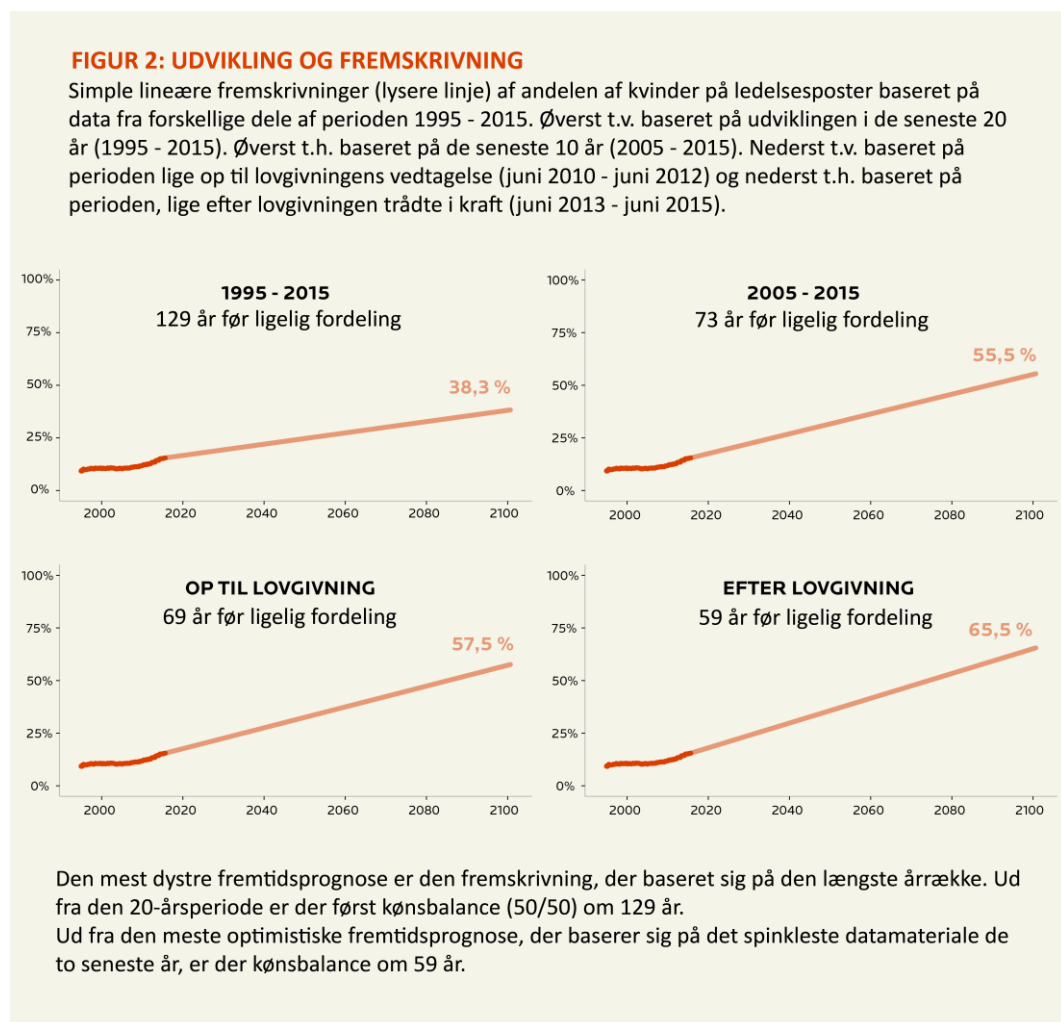
Hvad der er årsagen til den pludselige acceleration i andelen af kvinder i ledelse for 10 år siden, vides ikke. Det kan således både skyldes, at kvinder i ledelse kom på den politiske agenda i EU og i forbindelse med, at Stortinget vedtog lov om kvotering i Norge i 2003.⁴³ Ændringen omkring 2005 kan også skyldes analyser, der viste, at kvinder i ledelsen ofte havde en positiv betydning på virksomhedernes bundlinje.⁴⁴

Spørgsmålet er, i hvilken grad lovgivningen om måltal har været med til at accelerere udviklingen. For at undersøge dette nærmere har vi foretaget en

simpel lineær fremskrivning af udviklingen, se figur 2. Her ser vi dels på, hvordan udviklingen ser ud, hvis vi benytter hele perioden fra 1995 til 2015 som målestok, og dels på hvordan udviklingen ser ud, hvis vi kun iagttager perioden, hvor andelen af kvinder for alvor steg, fra 2005 og frem.

Endelig ser vi på, hvordan andelen af kvinder ville udvikle sig, hvis vi bruger de to år lige op til lovgivningens vedtagelse, nemlig fra 1. juni 2010 til 1. juni 2012, og fra perioden lige efter, fra 1. juni 2013 til 1. juni 2015. For at korrigere for sæsonudsving kigger vi altså kun på perioden fra juni til juni.

4.2 FIGUR 2: UDVIKLING + FREMSKRIVNING



Hvis man benytter hele perioden fra 1995 til 2015 til at foretage fremskrivningen, lader der til at være endog meget langt, før kvinder opnår ligelig repræsentation (50/50) i topledelsen af de danske virksomheder. Således ville der i år 2100

stadig blot være 38 procent kvinder i ledelse, hvis hele perioden benyttes i fremskrivningen. Det vil sige, at der vil gå i omegnen af 100 år for at opnå 40 procent kvinder i ledelsen og yderligere frem til år 2144 for at nå 50/50.

Som nævnt accelererer udviklingen dog først efter 2005. Fremskriver man således de sidste 10 års udvikling, vil man nå 40 procent kvinder omkring år 2067 og lige repræsentation (50/50) af begge køn om 73 år i 2088. Med andre ord lader det til, at målet om lige kønsrepræsentation først vil være nået, når de piger, der fødes i dag, når pensionsalderen.

Sammenligner vi de to år, før lovgivningen trådte i kraft, med de to år efter, er der en meget lille ændring at spore. Lov om måltal kan således ikke ses som et gearskifte, der for alvor ændrer udviklingen mod mere ligelig repræsentation i topledelsen.

Hvis vi alene fremskriver udviklingen baseret på de to år, efter lovgivningen blev vedtaget, altså 2013 til 2015, så tyder det på, at målet om 40 procent kvinder vil være nået i 2057, og lige repræsentation af begge køn (50/50) vil være en realitet i 2074, altså om 59 år.

Havde vi i stedet benyttet perioden lige inden, altså fra 2011 til 2013 til fremskrivningen, vil 40 procent kvinder være nået i 2064, og lige repræsentation af begge køn ville være nået i 2084.

Med andre ord tyder fremskrivningerne altså på, at lov om måltal – eller andre forhold i løbet af de sidste år – har bidraget til, at vi bevæger os lidt hurtigere mod ligelig kønsrepræsentation end før 2013. Men sammenligner vi de to fremskrivninger af perioden op til og efter lov om måltal, er der kun tale om en lille ændring i hastigheden, der betyder, at 40 procent af topposterne vil være besat af kvinder om 42 år – altså syv år tidligere.

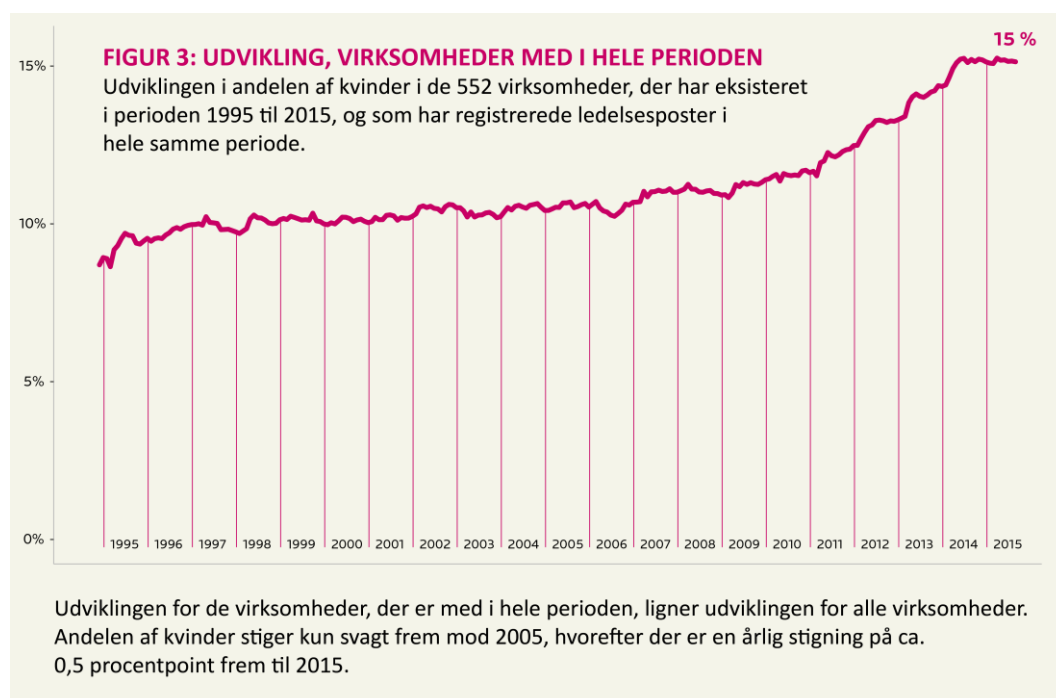
I løbet af perioden er virksomhederne gået fra at have i gennemsnit ca. 7 til i gennemsnit ca. 6 medlemmer i topledelsen. De 15,2 procent kvindelige topledere svarer altså til lidt mindre end én kvinde pr. bestyrelse og direktion i gennemsnit. Derfor skal man også være forsigtig med at fremskrive den nuværende udvikling. Denne kan nemlig også blot være udtryk for, at der i mange virksomheder er kommet et ideal om at have en eller anden form for repræsentation af kvinder i ledelsen.

Men at gå fra et ideal om at begge køn er til stede mod et ideal om lige repræsentation af begge køn foregår ikke pr. automatik. Der er med andre ord grund til at overvåge udviklingen nøje de kommende år. Der er ingen grund til at tro, at den svage udvikling mod flere kvinder i topledelsen, som vi ser i øjeblikket,

af sig selv vil fortsætte, indtil der er lige repræsentation af begge køn i virksomhedernes topledelse.

Den mest dystre fremtidsprognose er den fremskrivning, der baserer sig på den længste årrække. Ud fra den 20-årsperiode, fra 1995-2015, er der først kønsbalance (50/50) om 129 år. Den meste optimistiske fremtidsprognose er den fremskrivning, der baserer sig på det spinkleste datamateriale, de to seneste år. Den giver en kønsbalance om 59 år (50/50). Selvom der er stor forskel på prognoserne, er det tydeligt, at ligelig kønsfordeling i topledelsen ikke lurer lige om hjørnet. Holder fremskrivningerne stik, vil de generationer, der er på arbejdsmarkedet i dag, således ikke opleve ligestilling i topledelsen i deres arbejdsliv.

4.3 FIGUR 3: UDVIKLING, VIRKSOMHEDER MED I HELE PERIODEN

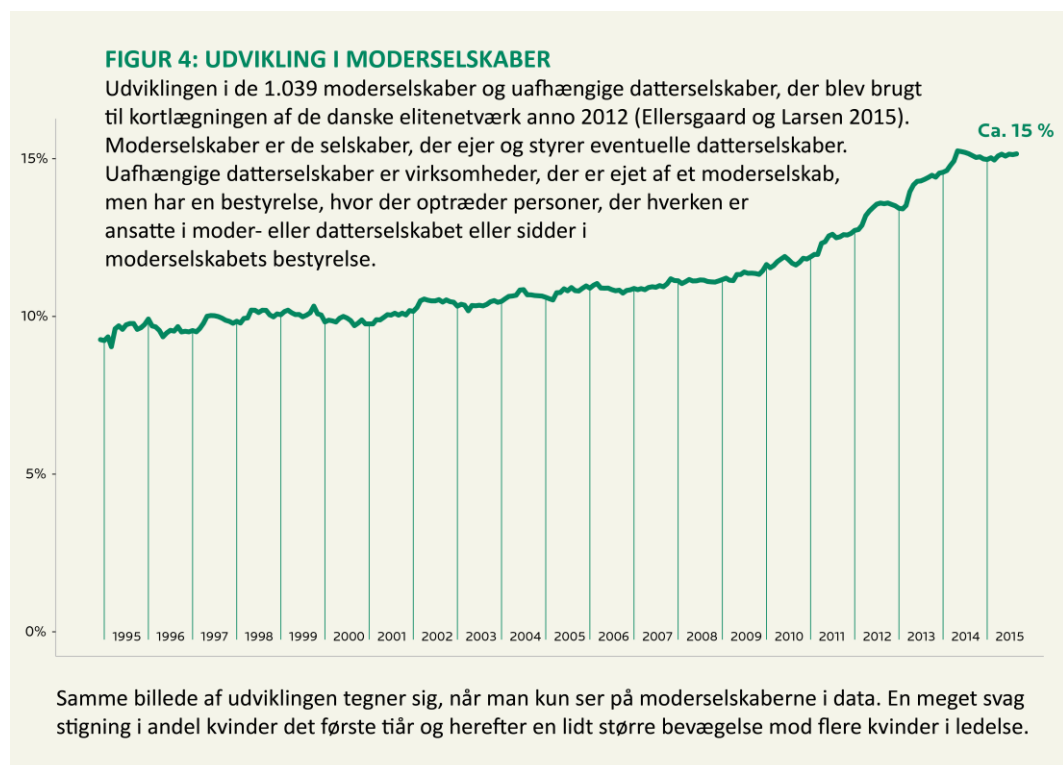


I figur 3 ses udviklingen for de virksomheder, der har eksisteret siden 1995. En del virksomheder har fusioneret i perioden, er blevet stiftet efter 1995 eller har ændret selskabsstruktur de sidste 20 år. Som det ses, følger udviklingen i disse virksomheder nogenlunde den generelle udvikling, som ses i figur 1. Der er stort set en stabil andel af kvinder på ledelsesposterne mellem 1995 og 2005 på omkring 10 procent. Herefter sker der en løbende stigning på omkring et halvt procentpoint om året mellem 2005 og 2015. Blandt de 552 virksomheder, der er data på i hele perioden, er omkring 15

procent af ledelsesposterne besat af kvinder i 2015. Umiddelbart er der altså intet, der tyder på, at udviklingen i de virksomheder, der er omfattet i hele perioden, er væsentligt forskellig fra hele populationen af virksomheder omfattet af lovgivningen.

Ser vi på de 552 virksomheder, som har haft samme ledelsesstruktur siden 1995, er der intet i graferne, der tyder på, at tid nødvendigvis er en faktor i forhold til at få flere kvinder i ledelse. Der er med andre ord ikke belæg for at konkludere, at virksomheder med flere år på markedet har udviklet HR-strategier for at få flere kvinder i ledelse. På den anden side er der intet, der taler for, at nye virksomheder, der kommer til, er mere moderne, hvad angår rekrutteringen af kvinder til ledelsen, end de etablerede danske virksomheder.

4.4 FIGUR 4: UDVIKLING I MODERSELSKABER



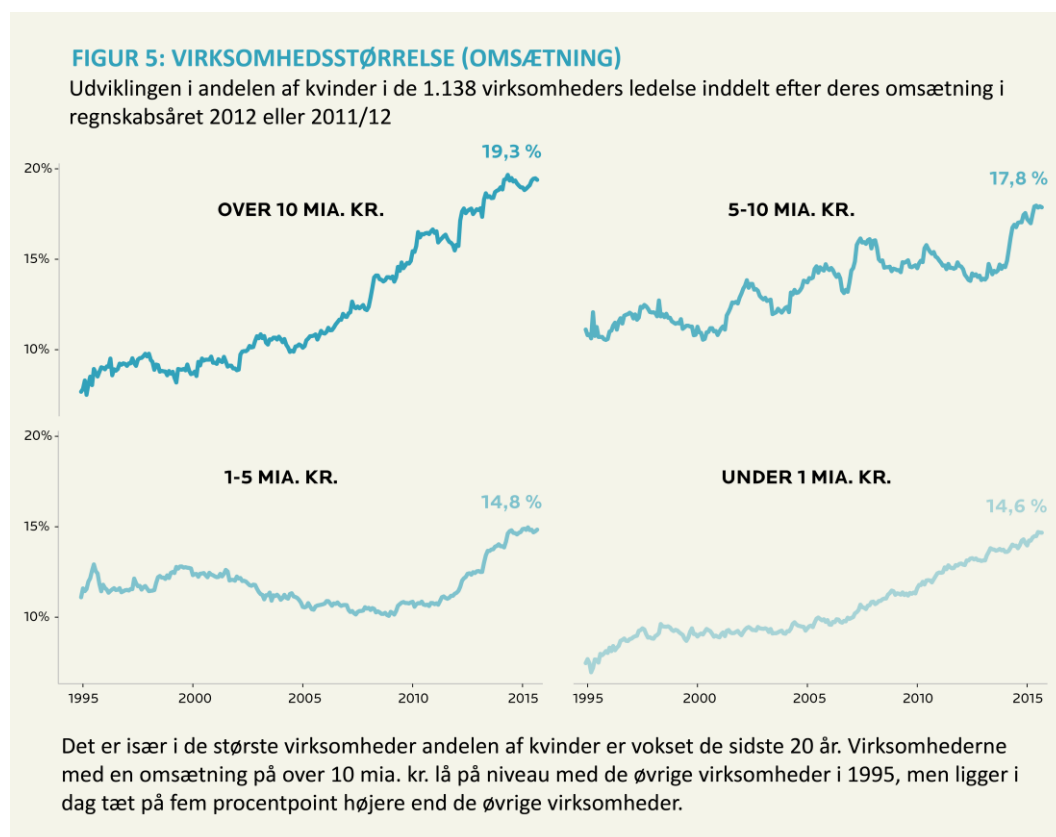
Ud fra en liste over de 1.000 største virksomheder målt på omsætning i 2012 samt deres uafhængige datterselskaber⁴⁵ samt vigtige strukturvirksomheder⁴⁶ – herunder altså også virksomheder, der *ikke* er omfattet af lovgivningen om måltal og politik – har vi kortlagt udviklingen i andelen af kvinder i disse selskaber for at vurdere, om forandringer i virkeligheden skyldes bevægelser i mindre datterselskaber.

Ser vi på udviklingen i topledelsen i moderselskaber og uafhængige datterselskaber, viser den dog det samme billede, som vi kan se i figur 1. Omkring en ud af ti ledelsesposter er besat af kvinder omkring 1995. Udviklingen lader til blot at stige svagt de følgende 10 til 15 år, hvorefter man, især efter 2010, ser en udvikling mod flere kvinder på ledelsesposterne med omkring 15 procent i dag.

4.5 UDVIKLINGEN I FORSKELLIGE VIRKSOMHEDSTYPER

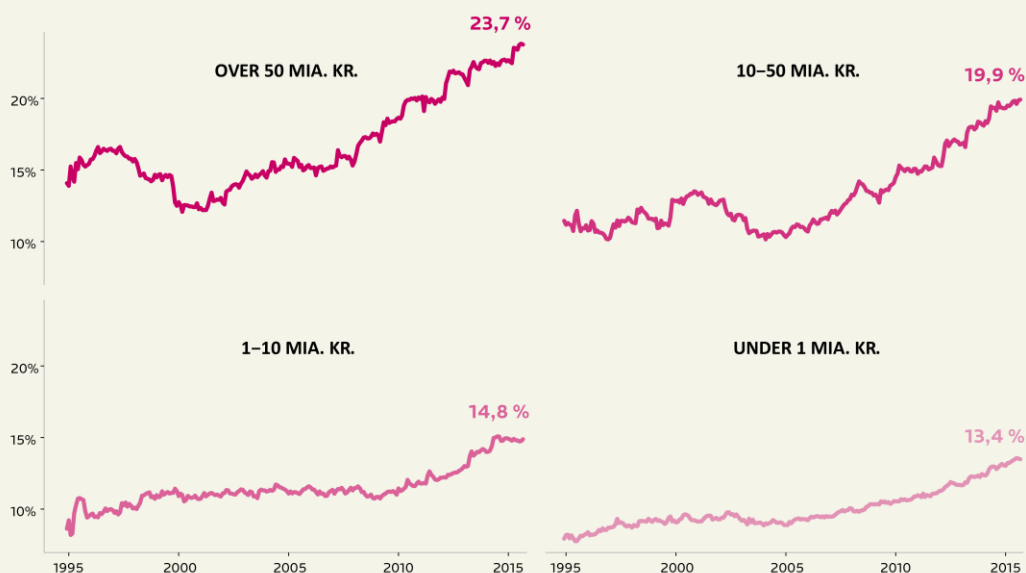
For at forstå udviklingen nærmere og blive klogere på, hvilke typer virksomheder der præsterer særligt godt eller skidt, hvad angår kønssammensætningen i topledelsen, ser vi nu nærmere på udviklingen ud fra en række virksomhedskarakteristika, såsom størrelse, antal ansatte, branche og geografisk placering.

4.6 FIGUR 5-6: VIRKSOMHEDSSTØRRELSE (OMSÆTNING OG BALANCESUM)



FIGUR 6: VIRKSOMHEDSSTØRRELSE (BALANCESUM)

Udviklingen i andelen af kvinder i de 1.138 virksomheders ledelse inddelt efter virksomhedens balancesum i regnskabsåret 2012 eller 2011/12

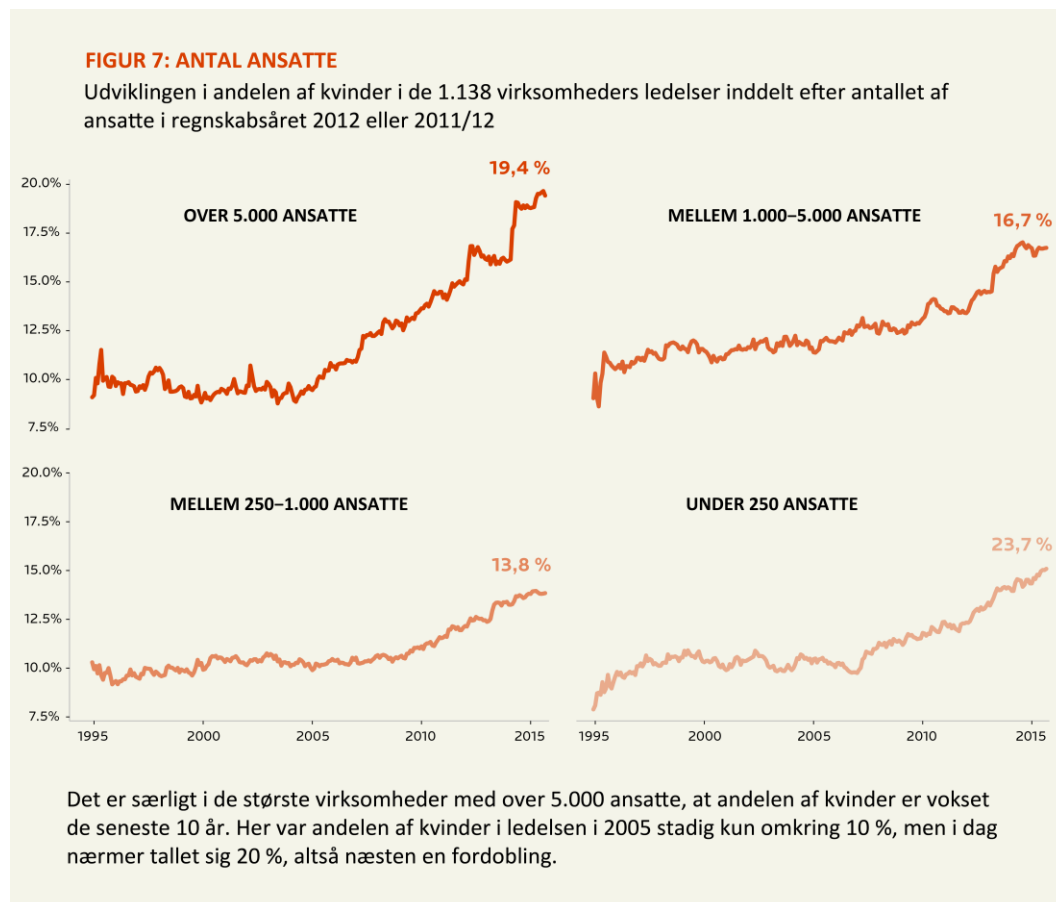


På samme måde som når vi ser på omsætning, er det også i virksomhederne med den største balancesum, hvor flest kvinder er i topledelsen.

Ser vi på virksomhederne inddelt efter størrelsen på deres omsætning, viser der sig et interessant mønster i figur 5. De største virksomheder havde i 1995 færre kvinder i ledelse end flere af de øvrige grupper af virksomheder omkring 1995. Til gengæld er det inden for de allerstørste virksomheder, at den mest positive udvikling er sket de sidste 20 år.

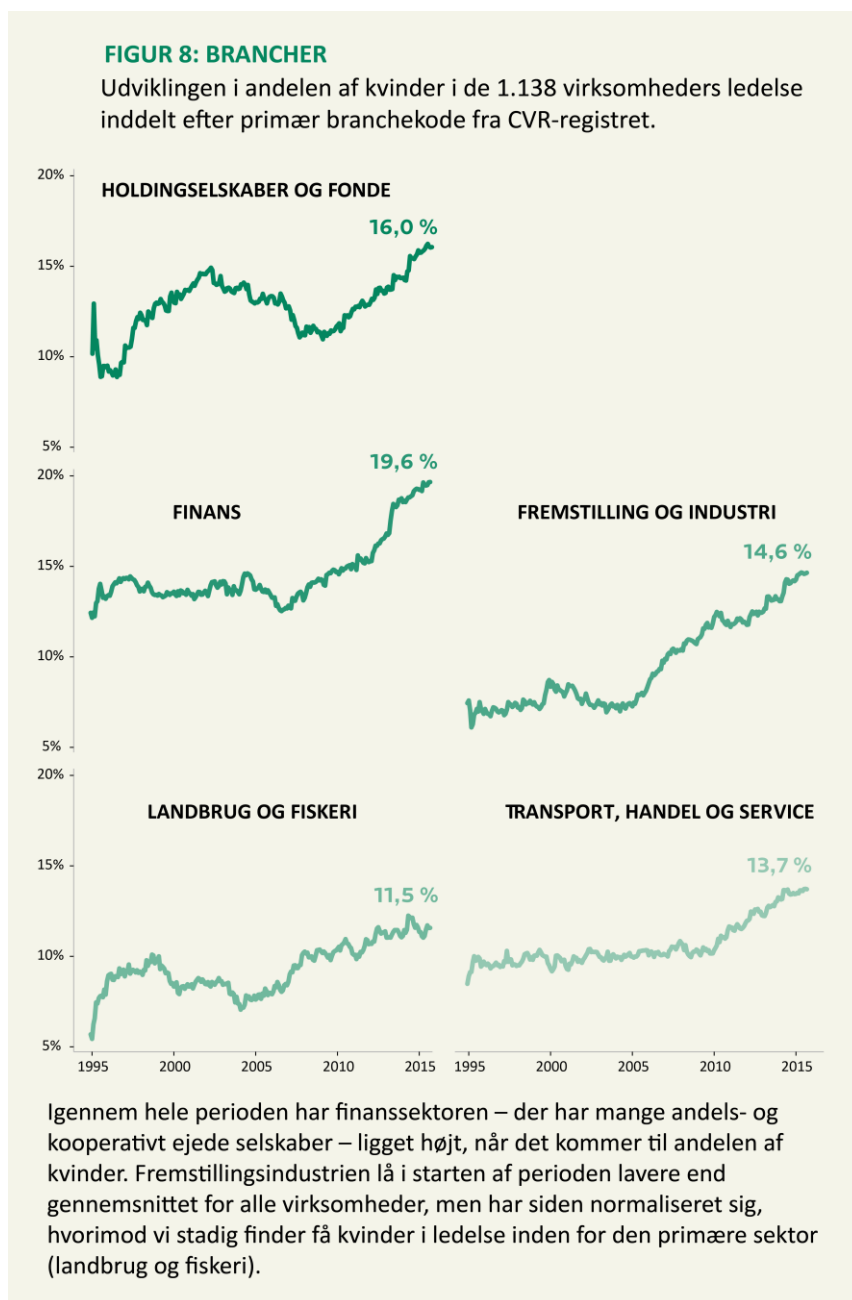
De store virksomheder med en omsætning på over 10 mia. kr. er gået fra at have 9 procent kvinder i topledelsen i 1996 til over 19 procent i 2015. Denne udvikling er især foregået i løbet af de sidste 10 år. En forklaring kan være, at de store virksomheder er mere internationalt orienterede og desuden i højere grad skal tiltrække internationale investorer, hvor kønsbalancen er et emne, der debatteres. Derfor har de store virksomheder måske været mest følsomme over for den generelle internationale udvikling mod flere kvinder i ledelse. Med andre ord har udviklingen i forhold til flere kvinder på ledelsesposterne især påvirket de største virksomheder. En lignende udvikling ses også, når virksomhederne inddeles efter deres balancesum, som er værdien af en virksomheds aktiver, i figur 6.

4.7 FIGUR 7: ANTAL ANSATTE



Opdeles virksomhederne efter antallet af ansatte, figur 7, ser man ligeledes, at de største danske virksomheder har haft den mest markante udvikling. I store dele af de sidste 20 år har virksomhederne med mellem 1.000 og 5.000 ansatte faktisk haft en større andel kvinder end i virksomhederne med over 5.000 ansatte. Det er først omkring 2010, at gruppen med flest ansatte for alvor rykker fra de mindre virksomheder, når det kommer til lige repræsentation af køn i topledelsen.

4.8 FIGUR 8: BRANCHER



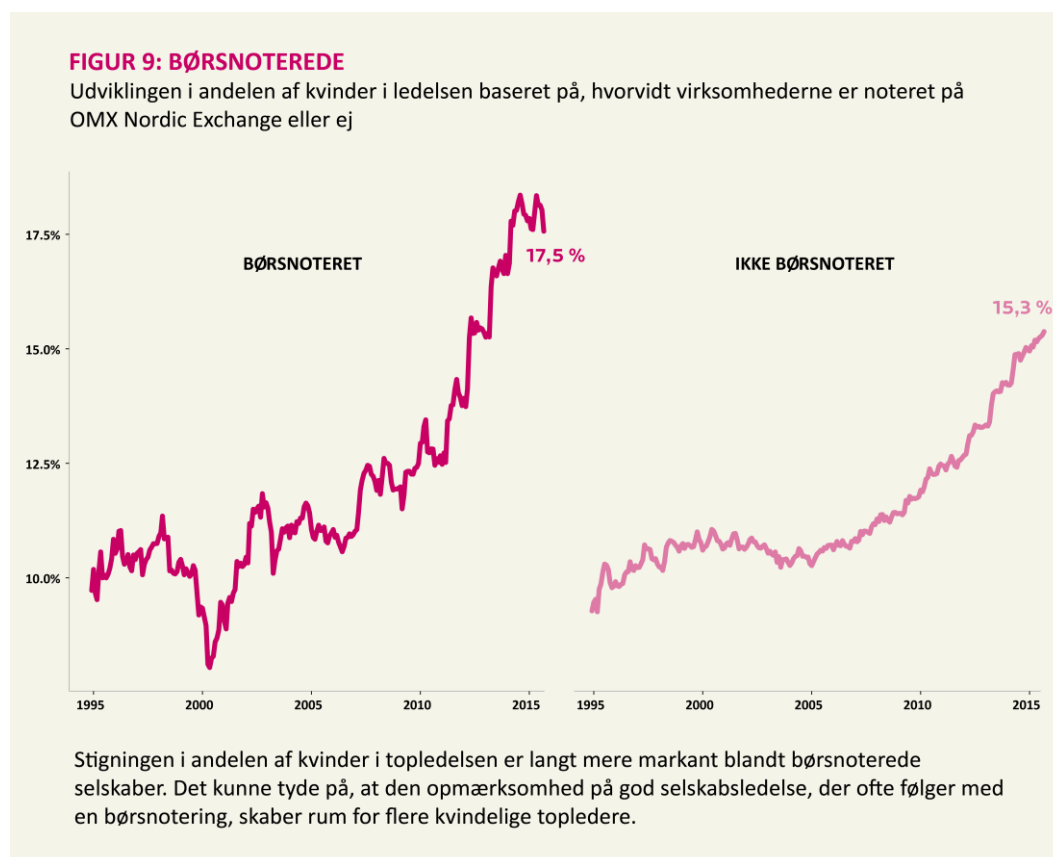
I de to største brancher, fremstilling og industri og finanssektoren, er andelen af kvinder steget mest de sidste 20 år, men ud fra forskellige begyndelsesniveauer. Således er udviklingen steget fra omkring 13 procent til 20 procent kvinder i finanssektorens top, mens udviklingen er steget fra omkring 7 procent til 14 procent kvinder på ledelsesposter i industrien.

Udviklingen inden for transport, handel og service samt i landbrug og fiskeribranchen har været mere beskeden og ligger under gennemsnittet på 15 procent kvinder i dag.

En mulig forklaring på, at der er flere kvinder i finanssektoren end de andre brancher, kan være, at finanssektoren er præget af mange korporativt ejede selskaber og andelsvirksomheder. I de korporativt ejede selskaber og i andelsvirksomhederne er der tale om medlems- eller kundevalgte bestyrelser, og disse typer bestyrelser afspejler i højere grad kønssammensætningen i befolkningen end den, vi ser ved mere traditionelle former for ledelsesrekruttering.

Forskellen mellem brancher tyder dog også på, at kulturen i de forskellige brancher kan have en betydning for udviklingen mod ligelig kønsrepræsentation i topledelsen. Med andre ord kan der være grund til at have særligt fokus på kulturændringer og indsatser i særlige brancher.

4.9 FIGUR 9: BØRSNOTEREDE VIRKSOMHEDER



Sammenligner man børsnoterede og ikke-børsnoterede virksomheder, se figur 9, ser man stort set samme stagnerende udvikling i andelen af kvinder frem til 2005, hvor der er omkring 10 procent kvinder i topledelsen. Efter 2005 ændrer udviklingen sig forskelligt for de børsnoterede og de ikke-børsnoterede virksomheder.

Det er hos de børsnoterede virksomheder, vi ser den mest markante stigning fra et niveau på omkring 10,5 procent i 2005 til omkring 18 procent i 2015. De ikke-børsnoterede virksomheder oplever her en mindre stigning og ligger i dag på ca. 15 procent kvinder i topledelsen.

Dette tyder på, at de krav om god selskabsledelse og gennemsigtighed, de børsnoterede virksomheder er underlagt, kan have haft betydning for arbejdet med at få en mere ligelig repræsentation i de børsnoterede virksomheder i løbet af de sidste 10 år. Ligeledes kan man forestille sig, at de børsnoterede virksomheder vil være mere påvirkelige over for den generelle kulturændring i det internationale erhvervsliv, hvor fokus på kvinder i ledelse har været støt stigende de sidste 10-15 år.

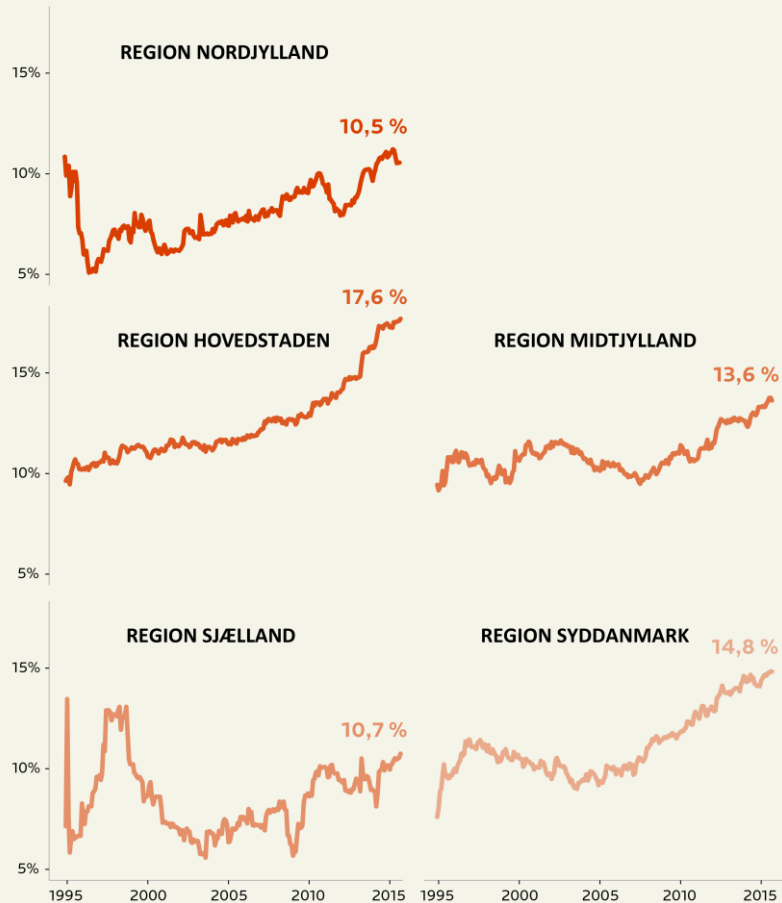
Dette styrker argumentet om, at en form for benchmarking, der gør det nemmere for ejerkredsen – uanset om virksomheden er børsnoteret eller ej – at gennemskue, hvordan virksomheden præsterer, når det kommer til kønsrepræsentation, vil være et brugbart værktøj til yderligere at styrke arbejdet med at fremme en lige kønsrepræsentation på ledelsesposterne i danske virksomheder.

Derudover indikerer det, at virksomheders ejerskabsform har indflydelse på den grad af diversitet, vi finder i ledelsen.

4.10 FIGUR 10 REGION

FIGUR 10: REGION

Udviklingen i andelen af kvinder i de 1.138 virksomheders ledelse inddelt efter primær branchekode fra CVR-registret



Det er især i hovedstadsregionen, andelen af kvinder i topledelse er steget. Fra et niveau stort set på linje med resten af landet i 1995 ligger hovedstaden i 2015 2-3 procentpoint højere.

4.11 FIGUR 11 URBANISERING



Ser vi på virksomhedernes geografiske placering, figur 10, er det tydeligt, at virksomhederne omkring hovedstaden ligger i front, når det kommer til at få kvinderne ind i ledelsen. Virksomheder med hovedsæde i Region Hovedstaden lå i 1995 lidt over landsgennemsnittet, men udviklingen er sidenhen accelereret.

Retter vi derimod blikket mod de regioner, der ligger i bunden, hvad angår kønsrepræsentationen, er det særligt i Region Sjælland og i Region Nordjylland, at virksomhederne har færre kvinder i topledelse og når kun lige netop over 10 procent kvinder i topledelsen i 2015. Ser man på størrelsen af den by, virksomhedens hovedsæde ligger i, styrkes billedet af, at især virksomhederne i de mest urbaniserede områder i Danmark er længst fremme, når det kommer til at repræsentere begge køn på ledelsesposterne, se figur 11.

For virksomheder med hovedsæde i hovedstaden er der således omkring 19 procent kvinder i topledelse og ca. 15 procent for virksomhederne placeret i forstæder i København og i universitetsbyerne, mens man i de mindre provinsbyer og i landområdernes kun har omkring 12 procent kvinder på topposterne.

Virksomhederne i de mindre urbaniserede områder er startet 1-2 procentpoint lavere i 1995 end virksomheder i hovedstaden og har ikke formået at vende dette billede i løbet af de sidste 10 år, hvor forskellen mellem land og by kun er vokset, når vi ser på kønssammensætningen i topledelsen.

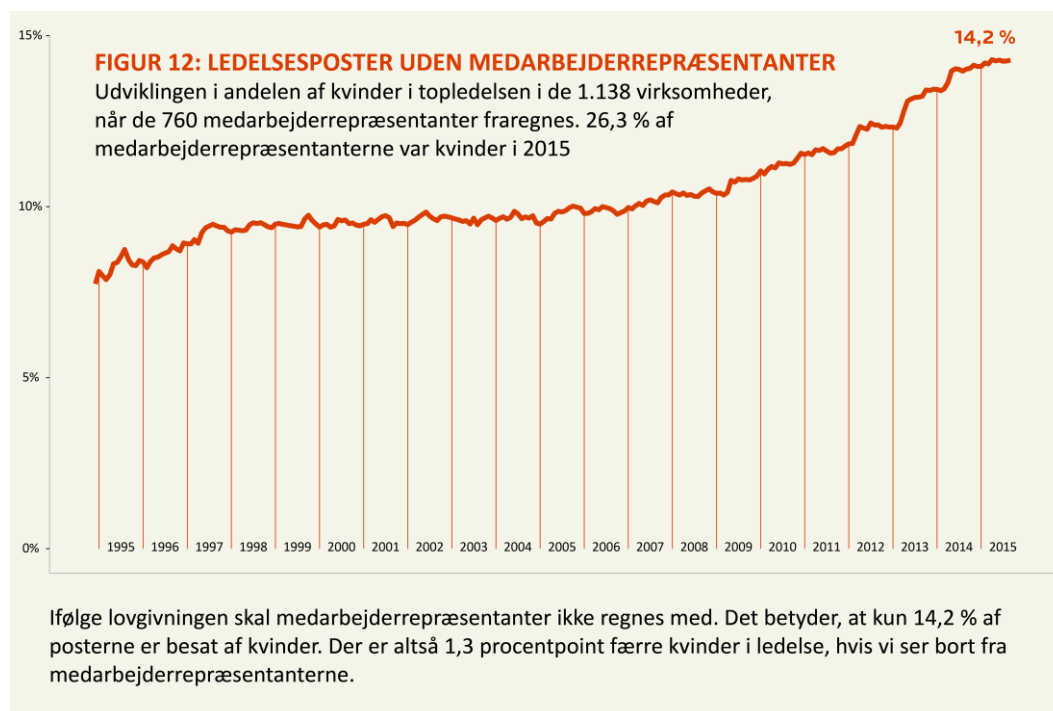
Dette kan naturligvis også skyldes, at landets største virksomheder er koncentreret omkring hovedstaden, og der ikke er en direkte årsagssammenhæng mellem regionerne og kønsrepræsentationen i ledelse.

Udviklingen for forskellige ledelsesgrupper

For at kunne vurdere udviklingen i kønssammensætningen har vi også opgjort udviklingen inden for forskellige grupper af topledelse. Her er særligt to grupper relevante:

- 1) Den del af bestyrelsesmedlemmerne, der rekrutteres på en helt anden måde end den øvrige bestyrelse, nemlig medarbejderrepræsentanterne, og som ikke tælles med i lov om måltal, når kønsfordelingen skal opgøres.
- 2) Den regnskabspåtegnede direktion og bestyrelsernes formænd. Det er de mest indflydelsesrige positioner og dermed også de positioner, der er mest afgørende, når beslutninger tages. Både i forhold til virksomhedens ledelse men også i forhold til rekruttering af det fremtidige ledelseslag.

4.12 FIGUR 12: UDEN MEDARBEJDERREPRÆSENTANTER



Mellem 12,5 og 13,4 procent af bestyrelsesposterne var besat af medarbejderrepræsentanter i perioden 2012-2015.

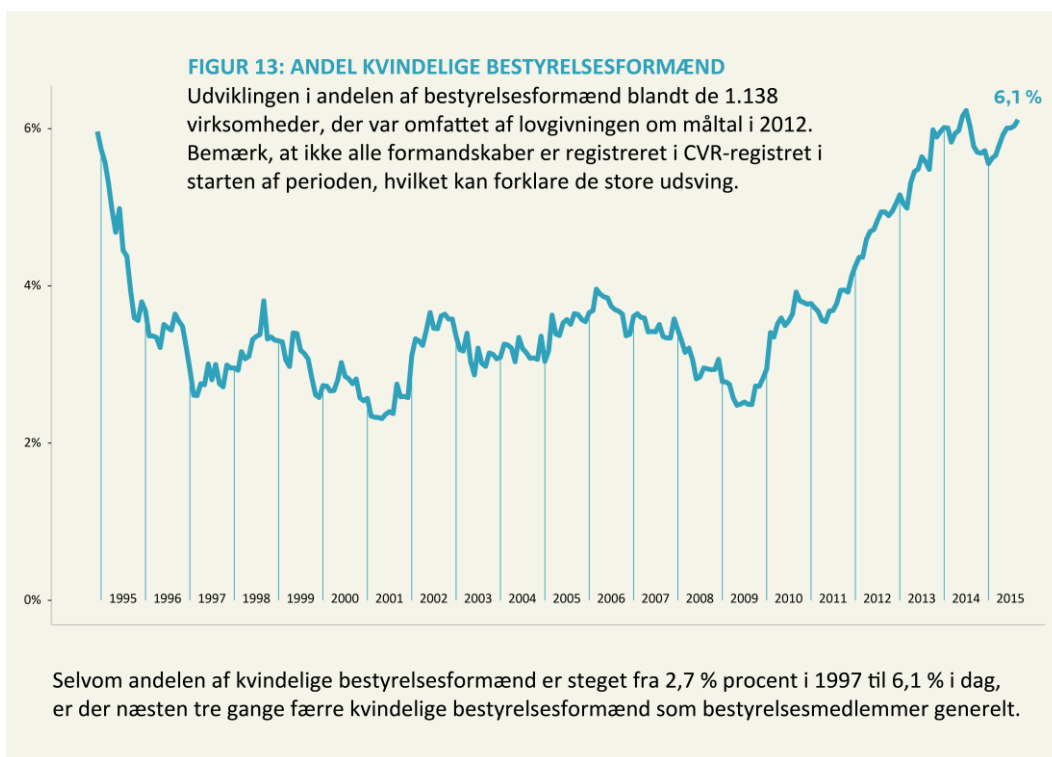
Medarbejderrepræsentanterne vælges blandt medarbejderne og ikke af ejerkreds eller aktionærer på virksomhedens generalforsamling som den øvrige bestyrelse.

Tages medarbejderrepræsentanterne ud, ser udviklingen mindre positiv ud, hvad angår kvindernes repræsentation i topledelsen. Der er således blot 14,2 procent af ledelsesposterne, der er besat af kvinder, hvis vi trækker medarbejderrepræsentanterne fra.

Overordnet set kan vi i figur 12 igen se samme tendens med 10 års relativ stilstand fra 1995 til 2005 og herefter en løbende stigning. Der er dog ikke helt den samme acceleration, som vi kan se i udviklingen for alle ledelsesposter, figur 1. Blandt medarbejderrepræsentanterne var 26,3 procent kvinder.

Med andre ord er omkring hver fjerde, der vælges af medarbejderne, en kvinde, mens det gælder omkring hver syvende ordinære bestyrelsesmedlem. Det tyder altså på, at medarbejderne er mere åbne over for kvinder på ledelsesposter end virksomhedernes ejerkredse.

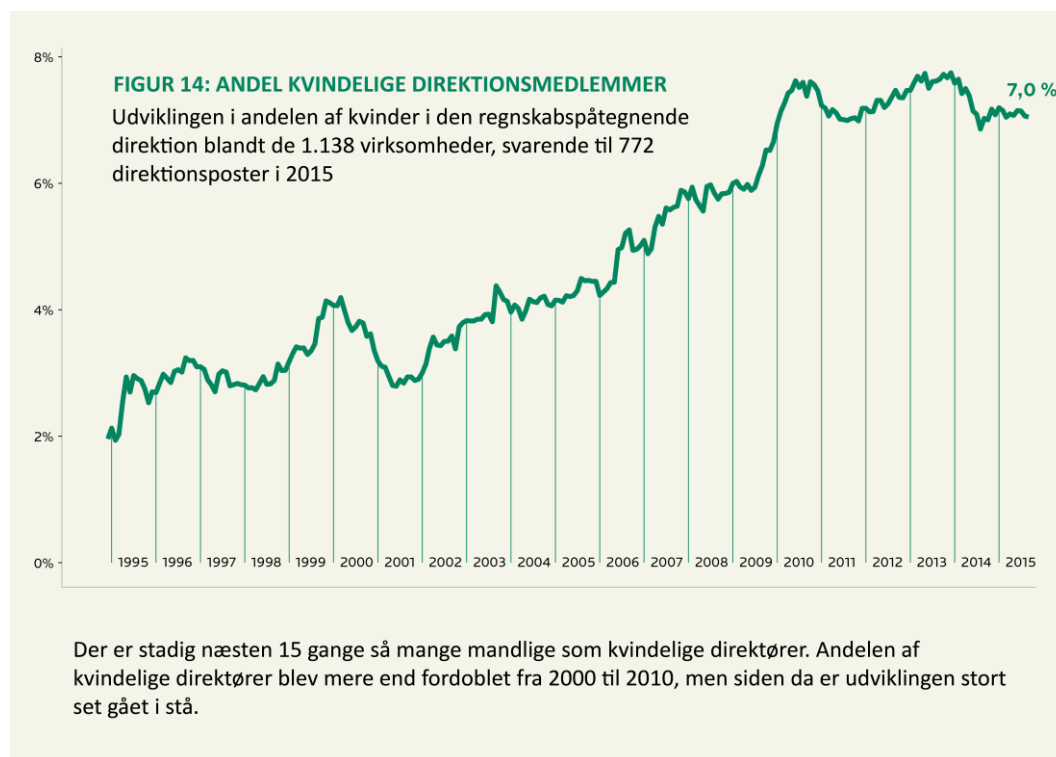
4.13 FIGUR 13: ANDEL KVINDelige BESTYRELSESFORMÆND



Ser vi på, hvem der sidder for enden af bordet i bestyrelseslokalet, sidder mændene stadig tungt på sæderne. I perioden 1997-2010 var det således kun omkring tre procent, altså mindre end en tredjedel, af alle bestyrelsesformænd, der var kvinder. I de sidste par år lader andelen dog til at være fordoblet til 6,1 procent i dag.

Selvom der er tale om en stigning i antallet af kvindelige bestyrelsesformænd, er det stadig et område med en massiv kønsbalance, og der er i dag stadig mere end 16 gange så mange mandlige bestyrelsesformænd som kvindelige.⁴⁷

4.14 FIGUR 14: ANDEL KVINDelige DIREKTIONSMEDELMER

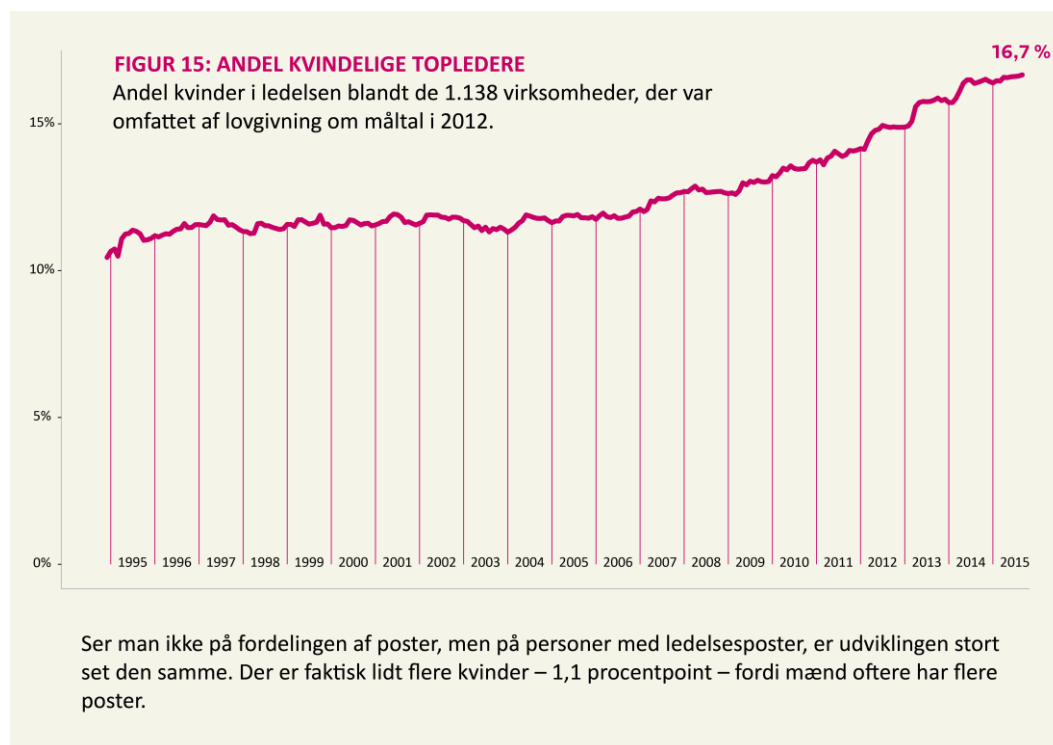


I virksomhedernes regnskabspåtegnende direktion er der kommet næsten tre gange så mange kvinder i løbet af de sidste 20 år. Imidlertid er andelen af kvinder kun nået op på 7,0 procent. Dermed er der stadig mere end 13 gange så mange mandlige direktionsmedlemmer som kvindelige.

Udviklingen i medlemmer af direktionerne har også været lidt anderledes. Fra 1995 til 2002 var der kun ca. 3 procent kvinder, hvorefter der mellem 2002 og 2010 skete mere end en fordobling – fra 3 til 7,6 procent – af antallet af kvindelige direktionsmedlemmer. Imidlertid er denne udvikling ikke fortsat, men stagneret de sidste fem år. Dette understreger endnu en gang, at man skal være yderst forsigtig med at fremskrive udviklinger lineært og forvente, at en positiv udvikling uden videre fortsætter.

Udviklingen i både formandsposter og blandt direktionsmedlemmer understreger også, at der er særlig grund til at se nærmere på underrepræsentation af kvinder på de allerøverste ledelsesposter, hvor der fortsat samlet set er omkring 15 gange så mange mænd som kvinder.

4.15 FIGUR 15: ANDEL KVINDelige TOPLEDERE

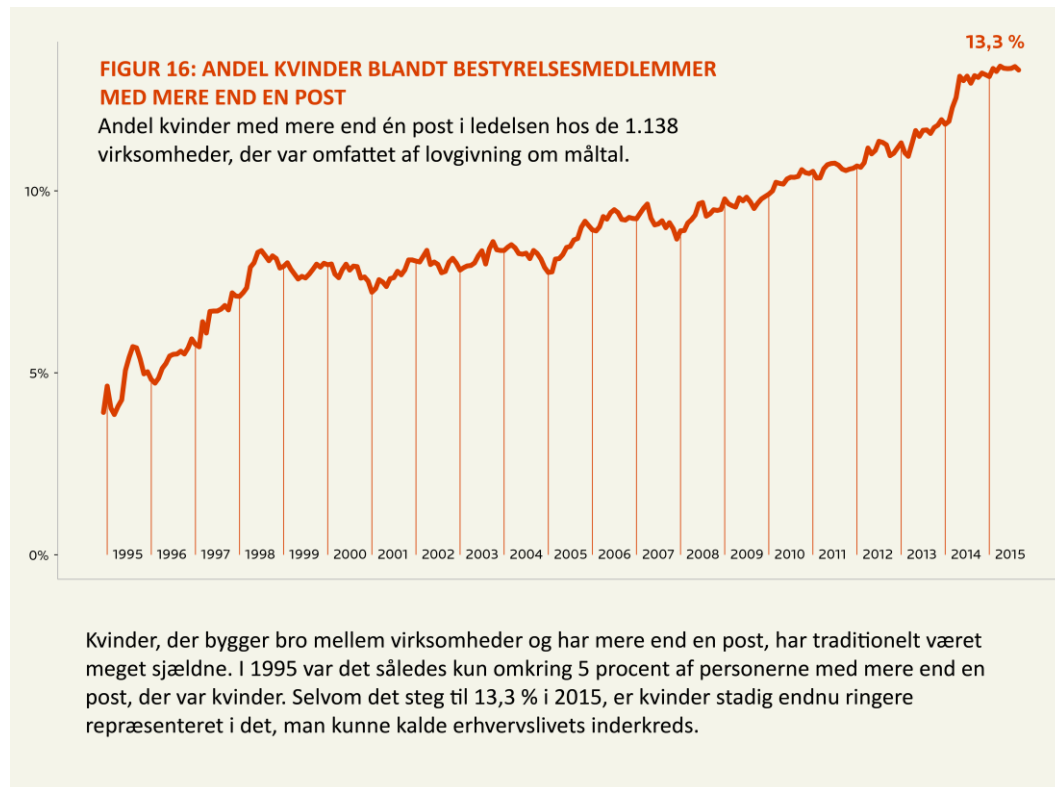


I de andre figurer har vi set på kønsfordelingen i topledelsen ved at se på antallet af direktions- og bestyrelsesposter (topledelsen) i de 1.138 største danske virksomheder og opgjort dem efter køn.

Men når vi kun ser på kønsfordelingen ved at tælle topposter, får vi en blind vinkel, hvad angår gengangere. Hvis der er nogen, der er mere end en toppost, kan det ændre billedet. Hvis kvinderne i toppen af erhvervslivet fx har to topposter hver, og mændene kun har én, er der dermed halvt så mange kvinder i topledelsen, som figur 1 kan give udtryk for.

Ser vi på figur 15, der viser andelen af kvinder med en toppost, følger grafen det generelle billede, vi har set i figur 1. Der er 16,7 procent kvinder i 2015 ifølge figur 1. Det er 1,5 procentpoint flere kvinder i sammenligning med figur 1. Det skyldes, at der er flere mænd end kvinder, der har mere end én toppost.

4.16 FIGUR 16: ANDEL KVINDER BLANDT BESTYRELSESMEDLEMMER MED MERE END EN POST



Inden for studiet af erhvervslivets elite taler man om en inderkreds, der udgøres af brobyggere mellem virksomheder. Det vil sige personer med minimum to poster i de største virksomheders bestyrelser. Det er typisk dem, der repræsenterer erhvervslivet politisk, og dem, der anses for at være de mest betydningsfulde.⁴⁸

I denne gruppe er andelen af kvinder også steget markant, men ligger med 13,3 procent stadig under den samlede andel kvinder på 15,2 procent, se figur 16 og figur 1.

Dette er dog også mere end en fordobling siden 1995, hvor under en ud af 20 kvinder havde mindst to ledelsesposter. Det var netop i denne gruppe, at andelen af kvinder steg voldsomt i Norge som følge af kvotelovgivningen.⁴⁹ Kvoterne resulterede ikke kun i, at flere kvinder kom ind i bestyrelserne. Det betød også, at de kvinder, der var i bestyrelseslaget, fik mange flere bestyrelsesposter.

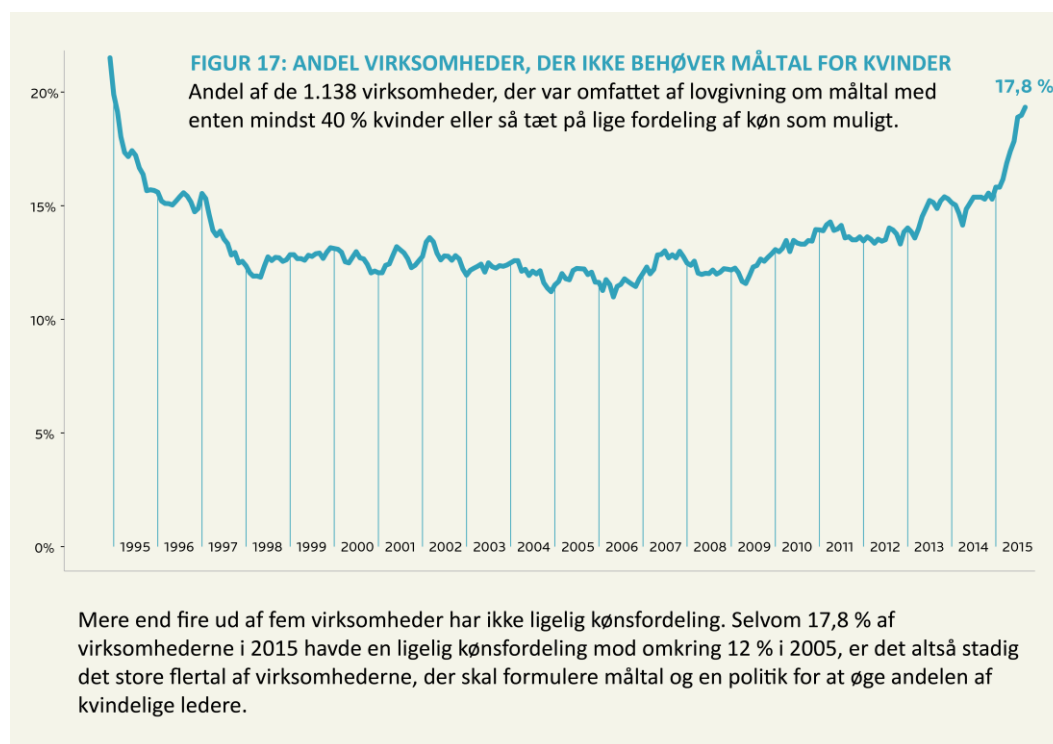
At udviklingen i antal kvinder med mere end én post har været større end den generelle udvikling for kvinder, tyder også på, at det i stigende grad er de samme

kvinder, der træder ind i topledelsen af de største danske virksomheder. Med andre ord er der en fare for, at lov om måltal får den utilsigtede virkning, at en lille gruppe kvinder får flere topposter, uden en markant stigning i antallet af kvinder, der hives op i topledelsen.

HVOR MANGE VIRKSOMHEDER ER ALLEREDE I MÅL?

I det følgende stiller vi skarpt på, hvor mange virksomheder der allerede har minimum 40 procent af det ene køn i bestyrelsen og direktionen og derfor ikke behøver udarbejde måltal og politik.

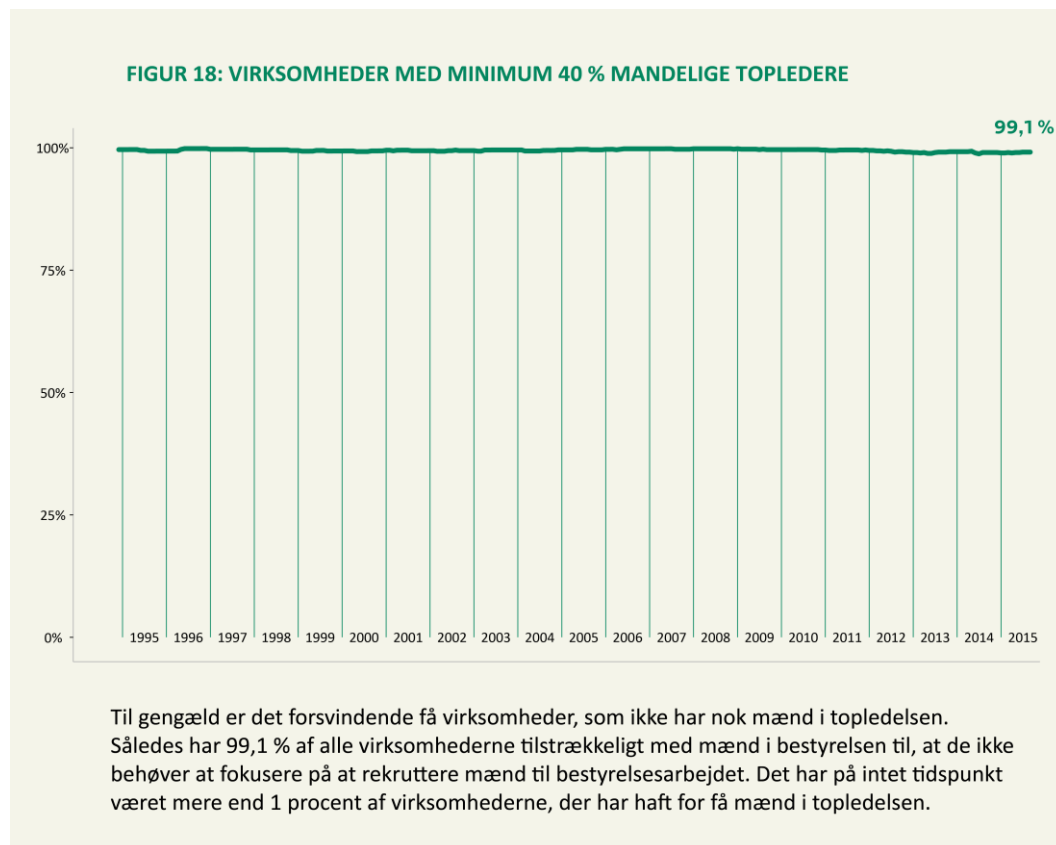
4.17 FIGUR 17: ANDEL VIRKSOMHEDER, DER IKKE BEHØVER MÅLTAL FOR KVINDER



I figur 17 ses udviklingen for, hvor mange virksomheder der ikke er omfattet af lovgivningen, fordi de allerede har mindst 40 procent kvinder på ledelsesposterne. Ud over at flere virksomheder faktisk levede op til lovgivningen helt fra begyndelsen af perioden, har andelen af virksomheder ligget relativt stabilt på omkring 13 procent med en svag stigning de sidste par år. Selvom det i 2015 er 17,8 procent af virksomhederne, der har nået målsætningen, mod

omkring 12 procent i 2005 er det altså stadig det store flertal af virksomheder, der *ikke* er i mål.

4.18 FIGUR 18: ANDEL VIRKSOMHEDER, DER IKKE BEHØVER MÅLTAL FOR MÆND



Ser man derimod på udviklingen af virksomheder, der har problemer med at skaffe nok mænd til ledelsesposter, lader det ikke til at være et stort problem. Således har der i hele perioden maksimalt været en procent af alle de største virksomheder, der behøvede at udarbejde måltal for at få flere mænd på ledelsesposterne.

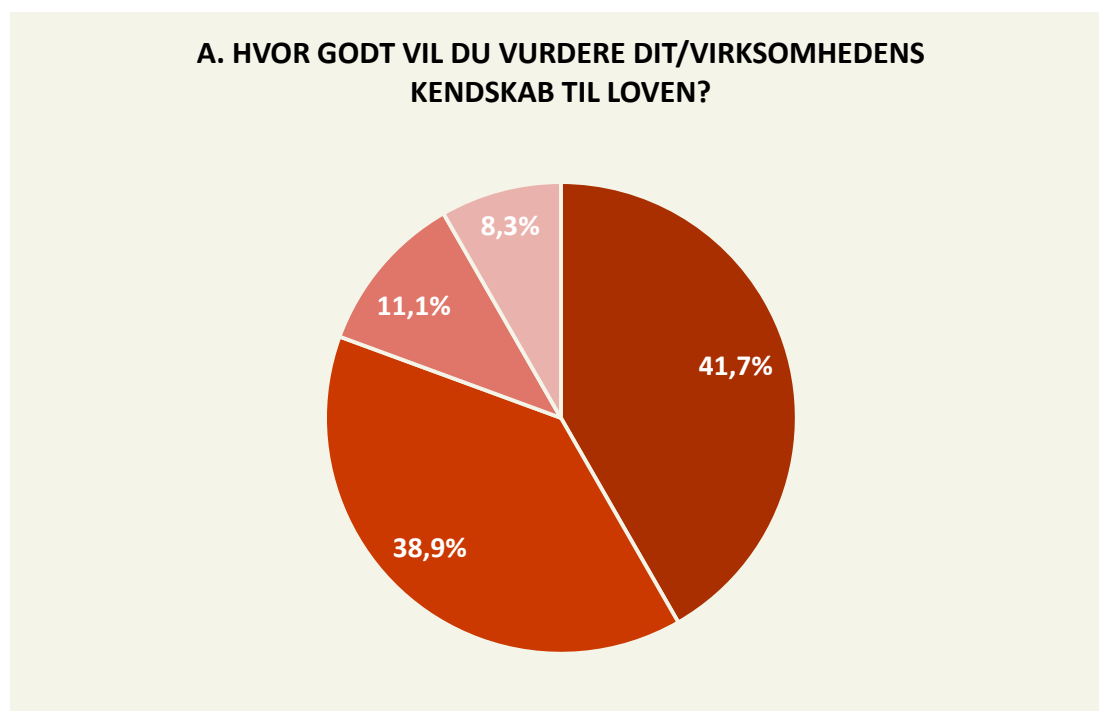
Der er kun syv virksomheder, som bør sætte måltal for at få flere mænd i ledelsen. Antallet af virksomheder, som ifølge lovgivningen bør have måltal for at øge antallet af kvinder i ledelsen, er derimod 935. Der er med andre ord mere end 133 gange så mange virksomheder, der bør arbejde på at få flere kvinder i ledelse, som der bør arbejde på at få flere mænd.

KAPITEL 5

5 VIRKSOMHEDSPERSPEKTIV PÅ GÆLDENDE LOVGIVNING

Dette kapitel bygger på besvarelser fra 36 virksomheder, som er omfattet af loven om mål og politik for det underrepræsenterede køn. Virksomhederne er blevet spurgt til deres opfattelse af reglerne og deres holdning til alternative initiativer og værktøjer for at styrke arbejdet med at få flere kvinder i ledelse.

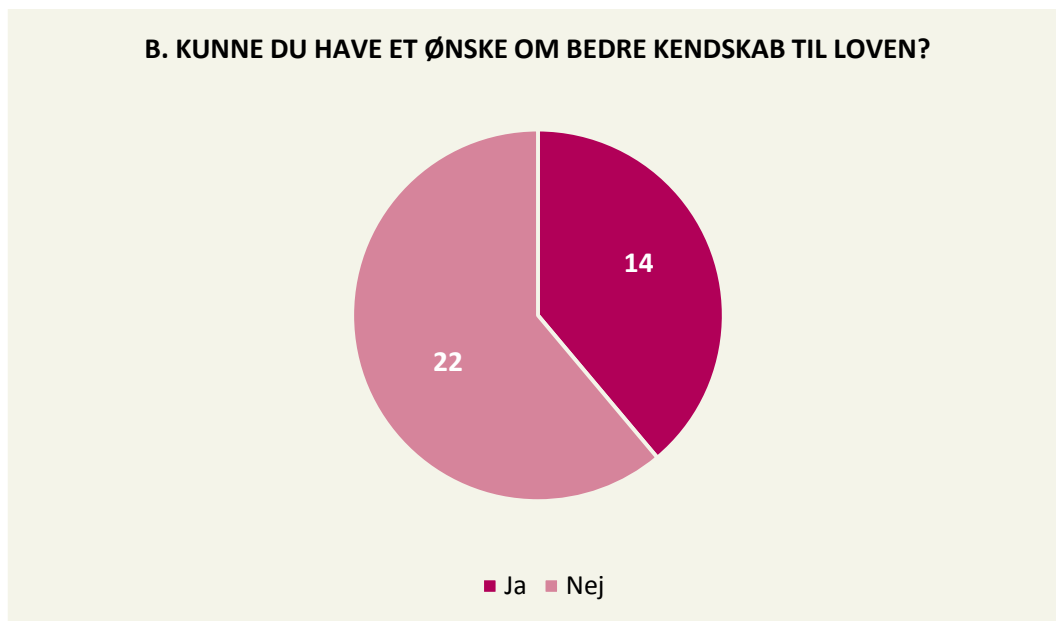
KENDSKAB TIL LOVGIVNINGEN



Meget godt Nogenlunde Mindre godt Slet ikke

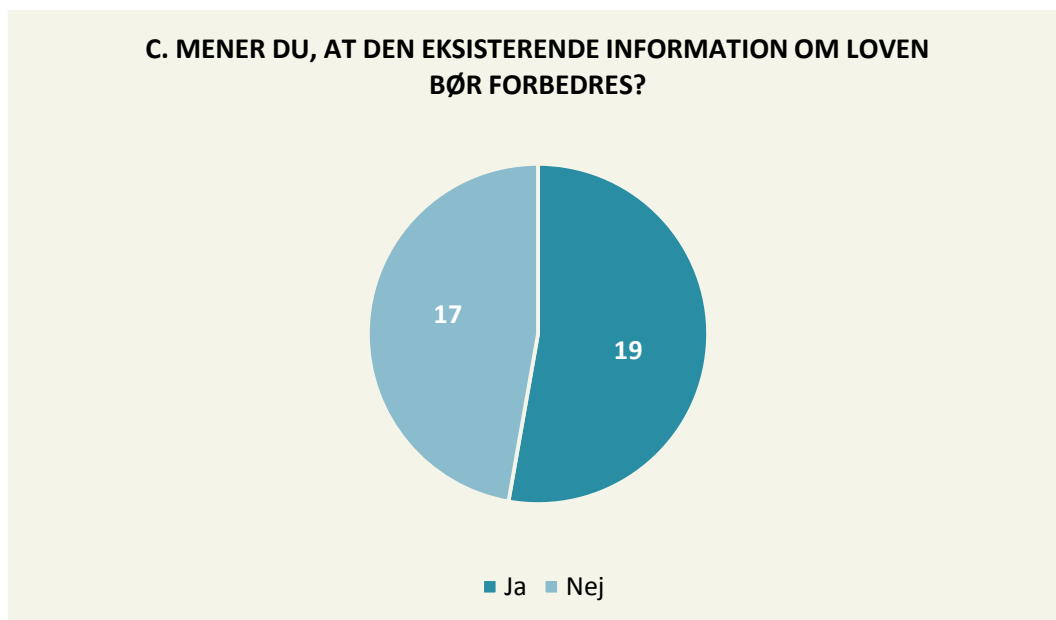
Figur A

I forhold til virksomhedernes kendskab til lovgivningen vurderer de fleste, at de har meget godt eller nogenlunde kendskab til lovgivningen.



Figur B

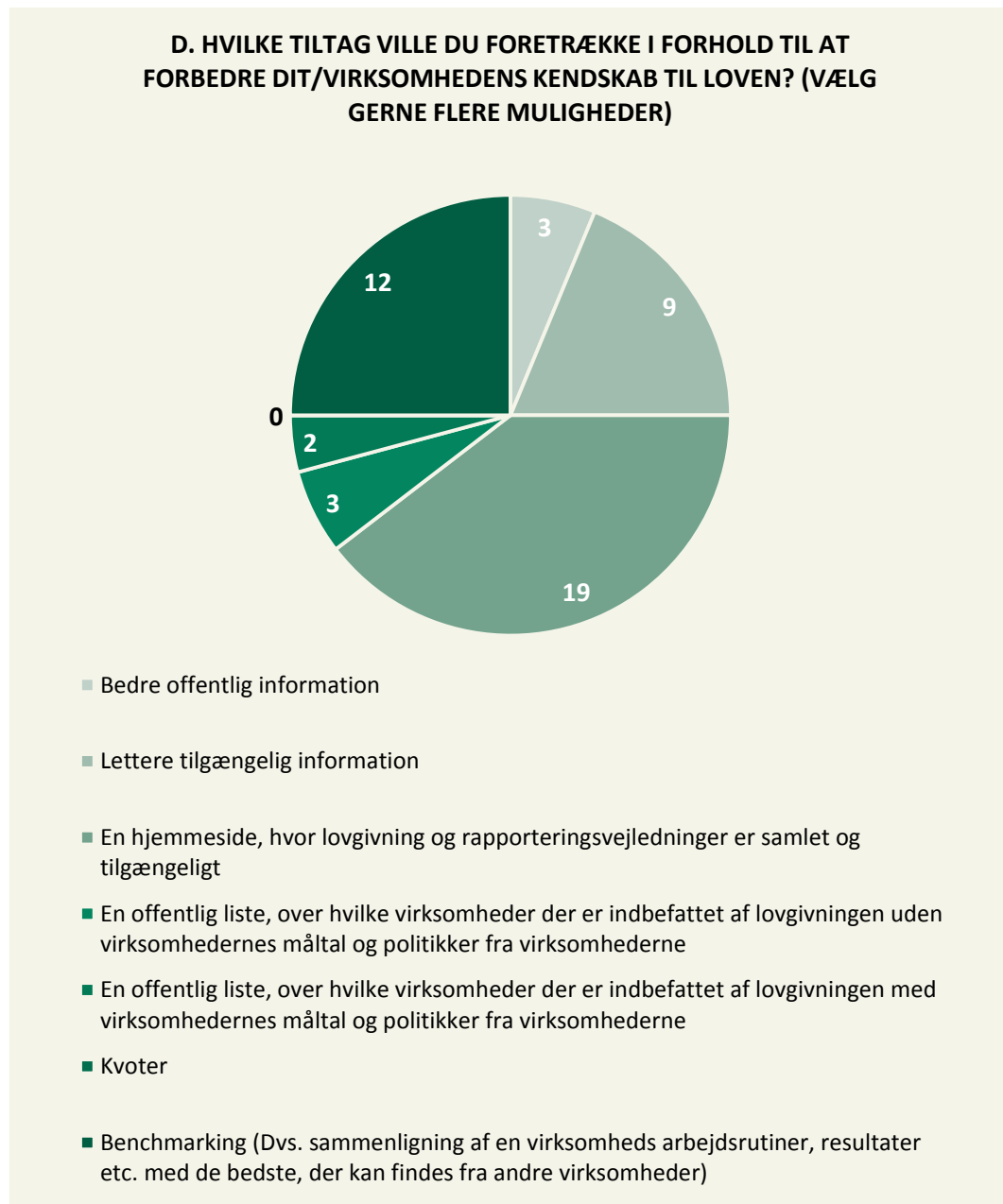
22 ud af de 36 adspurgte virksomheder vurderer ikke, at de har brug for et større kendskab til lovgivningen. De resterende 14 virksomheder har dog et ønske om mere viden.



Figur C

19 virksomheder mener, at den eksisterende information om lovgivningen bør forbedres. Dette kan være vigtigt, da en uklar forståelse af forpligtelser kan være medvirkende til, at mange virksomheder stadig ikke opfylder krav om måltal og

udarbejdelsen af en politik, som Erhvervsstyrelsens seneste evaluering påpeger, hvor 49 procent af virksomhederne ikke opfylder kravet om udarbejdelsen af en politik.



Figur D

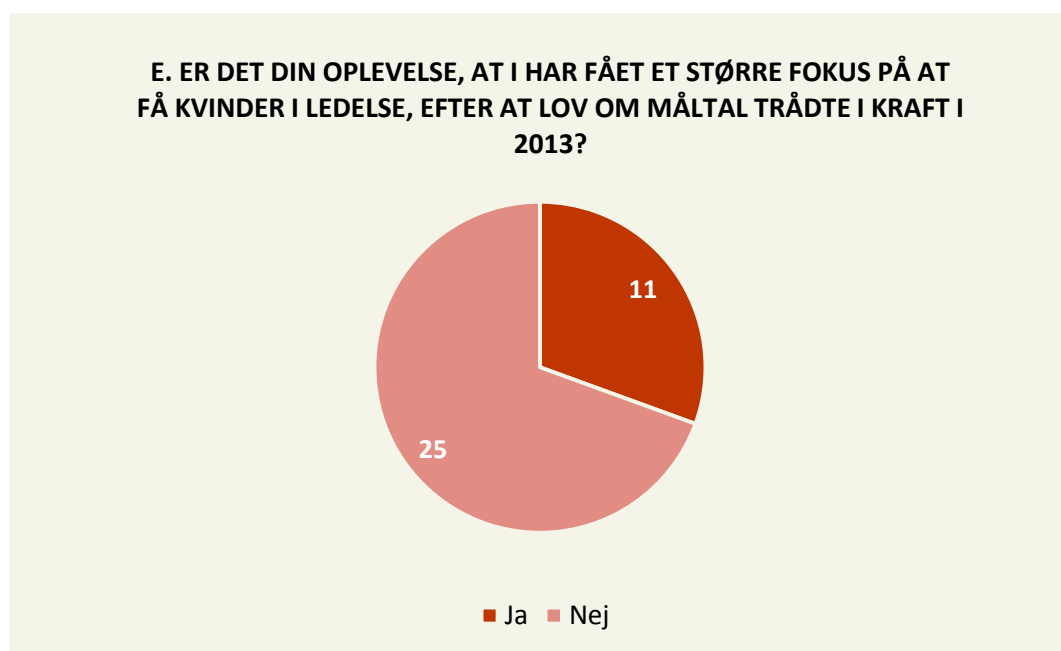
Når der spørges ind til alternative tiltag i forhold til øget kendskab til lovgivningen, er der en klar overvægt af virksomheder (19), der ønsker 'en hjemmeside, hvor lovgivning og rapporteringsvejledninger er samlet og tilgængeligt'. Herudover ses benchmarking (dvs. sammenligning af en

virksomheds resultater) som et relevant værktøj til at forbedre virksomhedernes kendskab til lovgivningen.

I de uddybende svar nævnes blandt andet et ønske om en mere kortfattet vejledning: *”Visse forhold, som omtales i Erhvervsstyrelsens vejledning, fremgår ikke af loven, hvilket er uhensigtsmæssigt, især når så vejledningen ændres løbende. [...] Vejledningen vil have godt af at kortes ned og gøres mere præcis.”* En anden virksomhed efterspørger, at lovgivning og vejledninger tilbydes på engelsk, da større virksomheder ofte anvender engelsk som officielt forretningsprog.

Ingen af de adspurgte virksomheder ser kvoter som et relevant alternativ til den nuværende lovgivning.

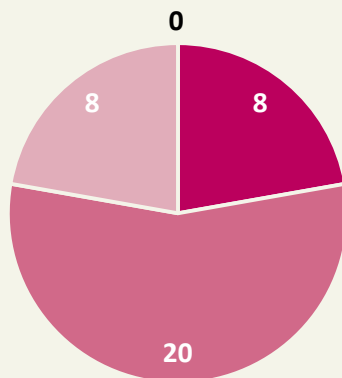
LOVGIVNINGENS EFFEKT



Figur E

Kun 11 ud af de 36 adspurgte virksomheder oplever, at lovgivningen har øget virksomhedens fokus på at sikre en mere ligelig kønsfordeling i ledelsen.

F. I HVILKEN GRAD VURDERER DU, AT LOV OM MÅLTAL ER MED TIL AT FÅ FLERE KVINDER I LEDELSE I JERES VIRKSOMHED?

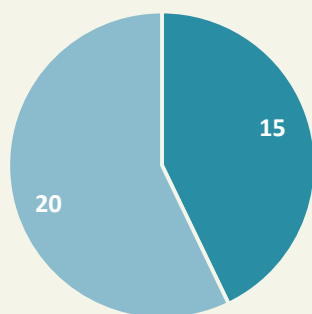


■ I høj grad ■ I nogen grad ■ I mindre grad ■ Slet ikke

Figur F

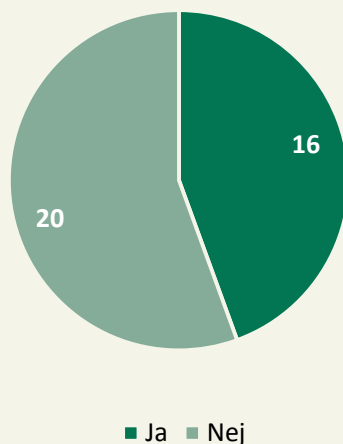
20 af de 36 virksomheder bekræfter, at loven kun 'i mindre grad' bidrager til at få flere kvinder ind i virksomhedens ledelse. Ingen af de adspurgte virksomheder mener, at lovgivning 'i høj grad' er med til at sikre en mere ligelig kønsfordeling i den enkelte virksomhed.

G. HAR DU KENDSKAB TIL UNDERSØGELSER, DER FREMHÆVER ØKONOMISKE ARGUMENTER I FORHOLD TIL AT SIKRE EN MERE LIGELIG KØNSFORDELING PÅ LEDELSESNIVEAU?



■ Ja ■ Nej

H. MENER DU, AT DER ER ET ØKONOMISK RATIONALE I AT SIKRE EN MERE LIGELIG KØNSFORDELING PÅ LEDELSESNIVEAU?

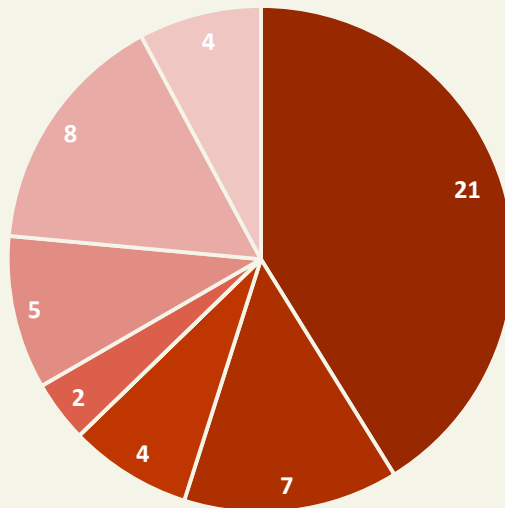


Figur G og H

De adspurgte virksomheder er stort set ligeligt fordelt i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt der er et økonomisk rationale i at sikre en mere ligelig fordeling af kvinder og mænd på ledelsesniveau. Der er dog en mindre overvægt af virksomheder, der ikke mener, at der er et økonomisk rationale til stede i forhold til at sikre en ligelig kønssammensætning. Virksomhedernes besvarelser følger nogenlunde deres kendskab til undersøgelser, der fremhæver netop det økonomiske aspekt (den såkaldte business case) i at sikre kvinder adgang til bestyrelser og ledelsesposter. Flere undersøgelser har i en længere årrække taget udgangspunkt i forbindelsen mellem øget profit og omsætning i de virksomheder, der bevidst fokuserer på at rekruttere kvinder til ledelse.⁵⁰

ALTERNATIVER TIL OG FORBEDRINGER AF LOVGIVNINGEN

I. HVILKE ALTERNATIVER TIL LOVGIVNING VILLE DU FORETRÆKKE I FORHOLD TIL AT SIKRE EN MERE LIGELIG KØNSFORDELING PÅ LEDELSESNIVEAU? (VÆLG GERNE FLERE MULIGHEDER)

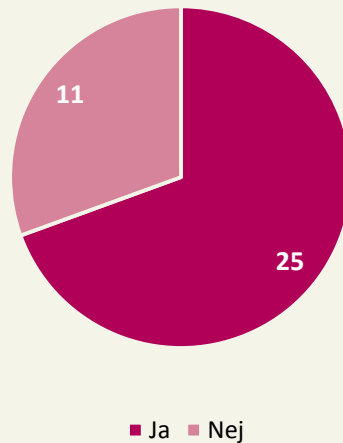


- Benchmarking (dvs. sammenligning af en virksomheds arbejdsrutiner, resultater etc. med de bedste, der kan findes fra andre virksomheder)
- Et standardiseret rapporteringsskema – tilgængeligt via en hjemmeside
- Et standardiseret rapporteringsskema – fremsendt til alle indbefattede virksomheder
- Kvoter
- En operativ konsulentfunktion eller et 'taskforce' der kan assistere indbefattede virksomheder med lovpligtig rapportering
- En form for 'smileyordning', hvor indbefattede virksomheder rangeres efter opfyldelse af loven
- Større brug af loven som konkurrenceparameter mellem indbefattede virksomheder (som tilfældet fx er med Global Compact)

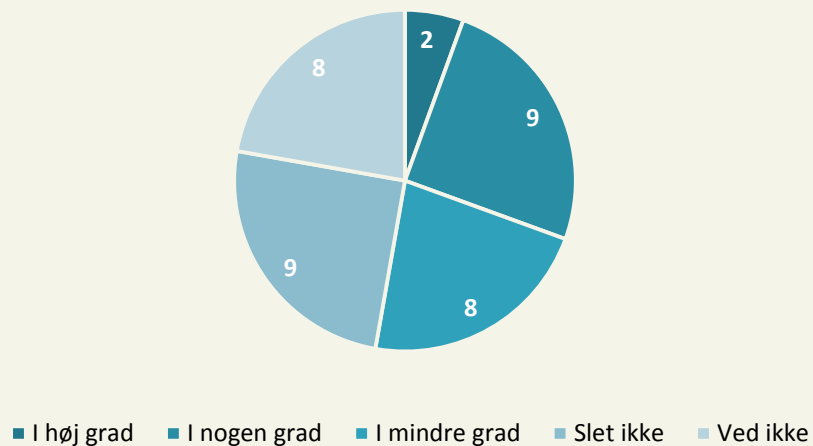
Figur I

Flest af de virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen, peger på benchmarking som alternativt tiltag. 21 virksomheder foretrækker således benchmarking som alternativ til lovgivningen.

J. VED DU, AT INDBEFATTEDE VIRKSOMHEDER KAN SANKTIONERES I FORBINDELSE MED MANGLENDE ELLER UKORREKT RAPPORTERING?



K. I HVILKEN GRAD VIL EN MULIG BØDESTRAF PÅVIRKE VIRKSOMHEDENS INDRAPPORTERING?



Figur J og K

Langt størstedelen af de adspurgte virksomheder (25 ud af 36) er bekendt med sanktioner i forhold til manglende eller ukorrekt rapportering. Dog mener kun 2 af de 36 adspurgte virksomheder, at muligheden for bødestraf 'i høj grad' vil have en effekt på virksomhedens rapportering. 9 virksomheder oplyser, at en bøde 'i nogen grad' ville påvirke rapporteringen.

SAMMENFATNING

Mange af de adspurgte virksomheder ønsker et bedre kendskab til loven og ser gerne, at information om reglerne om måltal og politik forbedres.

I forhold til, hvorvidt lovgivningen har øget virksomhedernes fokus på at sikre en mere ligelig kønsfordeling, svarer 20 af de 36 virksomheder, at loven kun 'i mindre grad' bidrager til at få flere kvinder ind i virksomhedens ledelse. Ingen af de adspurgte virksomheder mener, at lovgivning 'i høj grad' er med til at sikre en mere ligelig kønsfordeling i den enkelte virksomhed.

19 ud af 29 besvarelser ønsker "en hjemmeside, hvor lovgivning og rapporteringsvejledninger er samlet og tilgængeligt". Da en sådan hjemmeside allerede eksisterer (kvinderiledelse.dk), kan det være relevant at tænke i, hvordan kendskabet til kvinderiledelse.dk udbredes.

15 ud af 20 virksomheder kender til undersøgelser, der fremhæver, at der er et økonomisk rationale i at udligne kønsforskellene på ledelsesniveau, og ca. samme antal (16 ud af 36) tror på, at der er et økonomisk rationale i at ændre kønssammensætningen.

I forhold til alternativer til lovgivningen foretrækker 21 ud af 36 virksomheder benchmarking, hvor det er muligt at sammenligne resultater, og 12 ud af 36 foretrækker benchmarking som initiativ for at øge kendskabet til lovgivningen. Ingen af de 36 adspurgte virksomheder ønsker kvoter for at sikre en mere ligelig kønsfordeling.

KAPITEL 6

6 KONKLUSION

Selvom der i Danmark samlet set er kommet flere kvinder i topledelse fra 1995 til i dag, er der tale om en moderat stigning fra ca. 10 procent til ca. 15 procent på 20 år.

Ser vi nærmere på, hvem der sidder for enden af bordet i bestyrelseslokalerne, er der tale om en stigning fra ca. 3 procent kvindelige bestyrelsesformænd i 1995 til ca. 6 procent i 2015. Samme billede gør sig gældende, når vi iagttager udviklingen i direktionerne, hvor andelen af kvinder er steget fra 2,5 procent til 7,5 procent på 20 år med en stagnerende udvikling de seneste fem år.

Lov om måltal og politik har meget begrænset virkning

Retter vi blikket mod lovgivningen om måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning for de omkring 1.200 største danske virksomheder, som blev vedtaget ved udgangen af 2012, er der ikke tegn på, at lovgivningen har haft den store virkning. Siden 1. april 2013, hvor loven trådte i kraft, er der kommet 2.436 nye personer i topledelse, hvoraf kun 436, svarende til 17,9 procent, er kvinder. Det vil med andre ord sige, at mindre end hver femte, der er blevet rekrutteret til det øverste ledelseslag, efter lovgivningen om måltal blev indført, er en kvinde.

Der er således ikke tegn på, at lovgivningen om måltal for alvor har accelereret udviklingen i forhold til at øge andelen af kvinder i topledelse. Fra april 2013 til september 2015 kan der kun spores en meget svag stigning på 1,2 procentpoint fra 14 til 15,2 procent. Trækker man medarbejderrepræsentanterne fra, som ifølge reglerne ikke må indgå som en del af virksomhedernes måltal, sænker det andelen af kvinder yderligere. Der er således blot 14,2 procent – mindre end en ud af syv – kvinder blandt ledelsesposterne i 2015, når medarbejderrepræsentanterne ikke tælles med.

82 procent af virksomhederne har ikke ligelig repræsentation

Ser vi på antallet af virksomheder, der i lovens forstand har ligelig repræsentation (40/60), er der tale om en meget beskeden udvikling. Kun 17,8 procent af virksomhederne havde i 2015 en ligelig repræsentation, hvor tallet var omkring 12 procent i 2005. Ca. 82 procent af de største danske virksomheder har med andre ord i dag ikke en ligelig repræsentation af kvinder i topledelsen.

Lange udsigter for ligestilling i ledelse

Den langsommelige udvikling mod ligelig repræsentation i toppen af erhvervslivet betyder, at selv med den mest optimistiske fremtidsprognose, der er den fremskrivning, der baserer sig på det spinkleste datamateriale (de to seneste år), vil der først være lige mange mænd og kvinder (50/50) på topposterne om 59 år.

Selvom der er stor forskel på prognoserne, er det tydeligt, at ligelig kønsfordeling i topledelsen ikke ligger lige om hjørnet. Holder denne fremskrivning stik, vil de generationer, der træder ind på arbejdsmarkedet i dag, ikke opleve ligestilling på ledelsesniveau i deres arbejdsliv. Ser vi derimod på den fremtidsprognose, som er den fremskrivning, der baserer sig på hele den 20-årige periode, er der først kønsbalance (50/50) om 129 år.

Sammenligner vi årene, før lov om måltal blev introduceret, med årene efter for at vurdere, om lovgivningen kan have haft en virkning, er der tale om en meget beskedent forskel på 10 år ifølge fremskrivningerne. Den eventuelle virkning af lov om mål gør, at vi når ligelig kønsfordeling i 2074 fremfor 2084, hvis fremskrivningen for de to seneste år holder stik.

De børsnoterede virksomheder i hovedstaden klarer sig bedst

Ser vi på udviklingen opdelt efter branche, størrelse og geografi, er det de største virksomheder lokaliseret omkring hovedstaden, der er bedst til at få kvinder i topledelse. Ser vi på brancheniveau, er det finanssektoren, der klarer sig bedst.

Det er derudover hos de børsnoterede virksomheder, at vi ser den mest markante stigning fra et niveau på omkring 10,5 procent i 2005 til omkring 18 procent i 2015. De ikke-børsnoterede virksomheder oplever her en mindre stigning og ligger i dag på ca. 15 procent kvinder i topledelsen.

Flere kvinder blandt medarbejderrepræsentanterne

Mellem 12,5 og 13,4 procent af bestyrelsesposterne var besat af medarbejderrepræsentanter i perioden 2012-2015. Omkring hver fjerde, der vælges af medarbejderne, er en kvinde, mens det gælder omkring hver syvende af de ordinære bestyrelsesmedlemmer. Det tyder altså på, at medarbejderne er mere åbne over for kvinder på ledelsesposter end virksomhedernes ejerkredse.

I 2005 accelererer udviklingen

Fra juli 2005, hvor 10,6 procent af ledelsesposterne var besat af kvinder, kan man se en væsentlig stigning i antallet af kvinder, der kommer ind i topledelsen. Hvad der er årsagen til stigningen i 2005, vides ikke. Det er interessant at undersøge, om stigningen skyldes, at medier i højere grad fokuserer på kvinder i ledelse, om

det er debat om emnet i EU eller i de andre nordiske lande, eller det skyldes en anden årsag. En undersøgelse vil kunne klargøre, hvilke mekanismer der kan benyttes til at få flere kvinder i ledelse i fremtiden.

Virksomhederne peger på benchmarking

Ser vi på virksomhedernes egen vurdering af lov om måltal, svarer 25 ud af 36 virksomheder, at lovgivningen ikke har øget deres fokus på at sikre en mere ligelig kønsfordeling. 20 af de 36 virksomheder vurderer, at loven kun 'i mindre grad' bidrager til at få flere kvinder ind i virksomhedens ledelse.

I forhold til alternativer til lovgivningen foretrækker 21 ud af 36 virksomheder benchmarking, hvor det er muligt at sammenligne resultater, og 12 ud af 36 foretrækker benchmarking som initiativ for at øge kendskabet til lovgivningen. Ingen af de 36 adspurgte virksomheder ønsker kvoter for at sikre en mere ligelig kønsfordeling.

15 ud af 20 virksomheder kender til undersøgelser, der fremhæver, at der er et økonomisk rationale i at udligne kønsforskellene på ledelsesniveau, og ca. samme antal (16 ud af 36) tror på, at der er et økonomisk rationale i at ændre køns sammensætningen.

Virksomheder med meget få medarbejdere falder ind under lovgivningen

Instituttet er i forbindelse med indhentelse af svar fra virksomhederne blevet opmærksom på, at flere af de omfattede virksomheder (især inden for den finansielle sektor) lever op til gældende lovkrav i forhold til balancesum og nettoomsætning, men beskæftiger kun 2-3 medarbejdere.

Blandt de i alt 1.246 virksomheder, der var omfattet af lovgivningen i 2013, var der 418 virksomheder med under 250 medarbejdere. Dette gælder datterselskaber, som gennem deres moderselskab alligevel er omfattet af lovgivningen, som fx DSV Air & Sea A/S med 247 medarbejdere, og salgsafdelinger for udenlandske virksomheder som fx Volvo Personvogne Danmark A/S, der har 15 ansatte, men som på grund af deres omsætning og balancesum er omfattet af reglerne om måltal og politik.

KAPITEL 7

7 ANBEFALINGER

Institut for Menneskerettigheder anbefaler, at:

- Erhvervsstyrelsen udarbejder en offentlig tilgængelig benchmarking af de virksomheder, der er omfattet af reglerne om måltal, med virksomhedernes måltal og aktuelle kønssammensætning.
- Regeringen ændrer reglerne om opstilling af måltal for det underrepræsenterede køn, så virksomheder med mindre end 250 medarbejdere undtages for at sikre, at reglerne ikke omfatter virksomheder med en meget lille personalegruppe uden reel ledelsesstruktur.
- Erhvervsstyrelsen håndhæver reglerne om måltal, så bødestraf ikke forbliver teoretisk.

BILAG

BILAG A. UDENLANDSKE NAVNE

Jerker Hartwall
Olli-Pekka Juhani Kallasvuo
Kalle-Pekka Sävelkoski
Anne-Francoise Nesmes
Michel, Marie, Alain Combes
Yong-Nam Mathias Hermansson
Eildert Roelf Deves
Boudevijn Tjerko Molenaar
Odd-Erik Skippervold
Keryn Harriet Green
Masakatsu Inoue
Shigekazu Takahashi
Kalervo Rotsa
Raakel Inkeri
Paviaraq Mossin Heilmann
Yasuhide Ishikawa
Hosomi Norio
Fujiro Kamio
Jan-Åkke Arenas
Min-Hwan Kao
Doug Boessen
Vicco Conrad Heinrich Andreas von Arnim
Klaus-Ulrich Klinger
Dr. Christian Philipp Schäder
Veli-Matti Juhani Piri
Kyösti Petteri Pietilä
Carthon Christoffer Cecil Valdemar Nyholm Treschow
Per-Anders Hjort
Anthomy Charles Harris
Jan-Åge Rønnestad
Katsuhisa Ohno
Kenichiro Majima
Firmaet A.P. Møller
Kerst Klaas Troost
Jan-Evert Agne Thomas Malm
Hans-Olov Olsson
Seth-Erik Sven Eklund
Jan-Kåre Pedersen
Armund Skarholt

R. Scott Horsley
Dr. Till Conrad
Herber Arthur Canavan
Klaus-Jurgen Koster
Borje Ragnarsson
Hervé, Pierre, André Couturier
Asiff Hirji
Kurt-Olof Stefan Petri
Heinz-Ludwig Walter Litz
Heinz-Ludwig Litz
Kerst Klaas Troost
Jan-Olov Krister Berthou
Vari Isabel Cameron
Juergen John
Bengt-Lasse Lund
Karl-Eric Halen
Bigitta Monica Caneman
Heinz-Georg Plæts
Rudieger Klug
Geir-Tommy Liland
Nils-Petter Bjørnstad
Jaxques Silvain Delmoities
Bråd Benum
Bo-Arne Olsson
Claes-Göran Sigurd Lindvall
Jakina Matthews
Lars-Åke Valdemar Norling
Sitek Witold
Kjell-Morten Johnsen
Rolv-Erik Spilling
Lars-Olov Göran Abrahamsson
Rhendy Alexander Macnack
Bernd-Hermann Martin Kolln
Jöns Thomas Christer Hansson
Hans-Åke Hammarström
Karl-Wolfgang Gilbert Dubois
Leif-Ove Harry Gustavsson
Hans-Julius Ahlmann
Jau Chang Yao
Hsueh-Han Lee
Kuo-Long Yang
Shin-Jou Fang
Shun-I Chu
Hsiu-Li Lin

Klas-Georg Liljegren
Mairtin M. Clarke
Mainardo Mario de Nardis di Prata
Stefanos-Niko Zouvelos
A.P. Møller
Knut-Uno Tørnqvist
Eoghan Pól O'Lionaird
Bengt-Olof Maartensson
J. Randall Data
Sven-Oluf Morgan Olsson
Carl-Lars Spongberg
Shun-I Chu
Jean-Willy Tanner
Takahide Kimura
Hiroyuki Matsushita
Haruki Ogoshi
Mandfred Sievers
Gustl Bernhard Josef Hans Friedl
Dionysius Augustinus Martinus Maria Metzemaekers
Herber Arthur Canavan
Carl, Olof, Johannes Erlandsson
Bengt-Åge Svensson
Ralf-Günter Kloß
Toshiaki Tashiro
Ramjibhai Virsangbhai Chaudhari
Jyri-Heikki Salonen
Shigeru Koyama
Hisao Hisaki
A. P Møller
A. P Møller
Jena-Pierre Joseph Claude Lemonnier
J. Patrick McIntyre
Nixon E Lauridsen
Leidulf Ramstad
Stig-Roar Olsen
Tiina-Maija Irmeli Mattila-Sandholm
Serh Ghee Lim
Örnulf Myrvoll
Leif-Ove Harry Gustavsson
Evgueniia Fedina
Hans-Gerd Birlenberg
Mufeed Rajab
Eric-Jan Boudewijn Vink
Stig-Roar Olsen

Ken-Åke Uno Ahlgren
Younghoon Seo
Göetz Dieter Lehsten
Mufeed Abdalnabi Abdali Rajab
Göetz Dieter Lehsten
Bert-Olof Svanholm
Kiell Wulff Heimann
Jonh Duncan McIntyre
Elsø Jakob Perdok
Dr. Henning von Watzdorf
Kerst Klaas Troost
Nils-Johan Andersson
Lage Axel Roland Lindh
Amitabha Mukhopadhyay
Ralf-Michael Fuchs
Meinolf Alfons Wietbüscher
Renaldus Adrianus Cornelis Olsthoorn
Reinhild Christiane Schmidt
Monte Roy Haymon
Bartholomäus Werberger
Sam-Gregor Hubertus S Strömersten
Guilio Bozzini
Duilio Greppi
Daslav Brkic
Frederikus Schepers
Herroz Adolfo Javier Garcia Teruel
Jean-Mathieu Hellich
Hans-Guido Riegel
Elsø Jakob Perdok
Hajime Nozawa
Kazuhisa Sano
Fujio Ota
Yoshihito Kazama
Hisanori Zama
Eijiro Yamakita
Sylvo Thijsen
Tokuichi Uranishi
Toshiyasu Takahashi
Shinro Iwatsuki
Keiji Sudo
Tadashi Arashima
Toshiyasu Takahashi
Kløvstad Øystein
Yoshimasa Ishii

Hirohisa Takishita
Tetsuya Takenaka
Fumio Ohashi
Sudo Keiji
Spyros Dionysios Filiotis
Dominiqui Florent Amory
Euardo Javier Sanchiz Irazu
Baldwin Alfons Knauf
Teije Hilarius
Zygmunt-Apolinary Mierdorff
Guerric, Jean-Marie Ballu
Patrick, Jean-Marie Ballu
Daniel, Albert Tragus
Vincent, Marie, Jacques Passot
Guttman
Hans-Olov Olsson
Evgueniia Fedina
Gualtiero Sanna
Carthon Christoffer Cecil Valdemar Nyholm Treschow
Jean-Hardouin, Paul, Bernard Binet-Tarbe de Vauxclairs
Skarphedin Berg Steinarsson
Barrymore Alden Webb
Carl-Åke Carlsson
Reisner Hansen
Lars-Åke Helgesson
Lars-Åke Helgeson
Jan-Gunnar Jonte Norrmann
Wolbrand Teunis Cornelis van der Vis
Melchert Frans Groot
Dott. Angelo Novati
Glyndwr John Owen
Göetz Dieter Lehsten
Kiell Wulff Heimann
Jasques Andre Desire Segain
Blasco de Felice
Greme Alistair Watt
Staae Kolbeinsen
Tom-Arve Andreassen
Kurtwood Stone Hillman
Ryusho Kutani
Eckhardt Bültermann
Cathrien Selfors Hansen
Kai-Eberhard Lueg

Darl Lyle Davidson
Ryusho Kutani
Mats-Oluf Ljungkvist
Steiner Ohman
Bengt-Olof Mårtensson
Conway Derek Kosi
Jea-Luc, Kiyus, Albert Py
Hiroyuki Komine
Takamichi Kiyota
Katsuhisa Ohno
Mitsuharu Kawamoto
Karl-Wolfgang Gilbert Dubois
Bengt-Åke Fagerman
Steward Barnes
Knud-David Jakobsen
Olli-Petteri Lehtinen
Juha-Pekka Nuutila
Juha-Pekka Nuutila
Kenth-Åke Jönsson
Jean Louis Peronard
Ingar Stieg Gunstad
Ola Rollén
Jean Pierre Robert Marie Beert
Mika Kalevi Christian Kosunen
Ané Susanne Parum
Kun Song
Jean Paul Herzog
Aubrey Edward Garner
Makoto Sakurai
Stanny Falentin Kilde
J Terkel Lund-Nielsen
Evin Stensgaard Jensen
Heber Arthur Canavan
Janis Carol Kong
Jean Vad Christensen
Manel Adell Domingo
Jean Louis Junien
J Terkel Lund-Nielsen
Ola Sundt Ravnstad
Vesa Antero Andersson
Adi Bente Nielsen
Sadat Hussain
Mika Peter Kovero
Eli Sander Kristensen

Aman Bajaj
Leslie Lundehej Jørgensen
Jean Luc Andre Klein
Arvi Sakari Ahdekivi
Indra Åsander
Vesa Vertanen
Lauri Olavi Vesalainen
Kashmir Singh Sohi
J Randell Data
J Terkel Lund-Nielsen
J Terkel Lund-Nielsen
Ola Jan Ewe Nilsson
Eli Wilfred Jørgensen
Dominique Robert de Lisle Yates
Eli Vium Nielsen
Rode Frilev Andreasen
Kin Ning Canning Fok
Isa Merethe Rogild
Dominique Laurent
Dominique Jacqueline Nicole Reiniche
Dominique Jean Daniel Megret
Seow Juay Tan
Tay Kok Khiang
Wee Siew Kim
Ho Yuen Sang
Chan Tai Heng Jeremy
Rong Wang
Chan Soo Park
Jun Hee Park
Sang Hun Lee
Jae Won Lee
Ola Walberg
Jean Paul Kress
Alaa El Din Abd El Aziz Mohamed Aly El Barky
Indra Maria Åsander
J. Terkel Lund-Nielsen
Mika Johannes Pyyskänen
Ravinder Sharma
Mika Kristoffer Olenius
Makoto Sasagawa
Daniele Schillaci
Jean Dominique Mallet
Angel Perez Agenjo
Jean Maurice Bellin

Dominique Florent Amory
Gunner Baagøe-Mikkelsen
Paris Mouratoglou
Laurence Martine Christiane Juin-Bouvier
Jean Michel Jacques Herrewyn
Jean Dominique Deschamps
Desire Christoffersen
H.K. Andreas Fischer
Jean Michel Leon Marie Ghislain Benne
Nicola Migliore
Vianney Derville
Wiebe Arnold Pelsma
Puneet Chhatwal
Elie Younes
Dominique Robert de Lisle Yates
Jean Albert Arvis
Hani Gresh
Chan Nyuk Lin
Par Mikael Aru
Ninian Piers Darby Eadie
Ola Helge Gjerde
Makoto Sakurai
Jone Voll
Ola Erics
Ossi Leikola

SLUTNOTER

- ¹ World Economic Forum (2015). <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/>.
- ² World Economic Forum (2015). <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/>.
- ³ Norden (2015). <http://www.norden.org/da/fakta-om-norden/gender-equality-indicators/indflydelse-og-magt/ledere>.
- ⁴ Uddannelses- og Forskningsministeriets (2015). <http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/statistik-og-analyser/sogning-og-optag-pa-videregaende-uddannelser/grundtal-om-sogning-og-optag/ansogere-og-optagne-fordelt-pa-kon-alder-og-adgangsgrundlag>.
- ⁵ <http://www.kvinderiledelse.dk/hvorfor.aspx>.
- ⁶ Lov nr. 1383 af 23. december 2012 og Lov nr. 1288 af 19. december 2012: *Lov om ændring af lov om ligestilling af kvinder og mænd (Måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning i bestyrelser m.v. for statslige institutioner og virksomheder m.v.) samt Lov om ændring af selskabsloven, årsregnskabsloven og forskellige andre love (Indførelse af regler om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning i det øverste ledelsesorgan og for afrapportering herom).*
- ⁷ Erhvervsstyrelsen (2015): Den kønsmæssige sammensætning af ledelse.
- ⁸ Ligestillingsudvalget, alm. del, spørgsmål 15.
<http://www.ft.dk/samling/20151/almudel/LIU/spm/15/index.htm>.
- ⁹ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=160578>.
- ¹⁰ Erhvervsstyrelsen (februar 2013): Vejledning om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom.
- ¹¹ Erhvervsstyrelsen (februar 2015): Vejledning om måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom – i praksis.
- ¹² Erhvervsstyrelsen (marts 2016): Vejledning om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom.
- ¹³ Erhvervsstyrelsen (2014): Redegørelse for det underrepræsenterede køn i danske virksomheder.
- ¹⁴ Erhvervsstyrelsen (2015): Den kønsmæssige sammensætning af ledelse.
- ¹⁵ Se lov nr. 553 af 18. juni 2012 om Institut for Menneskerettigheder, § 2, stk. 2, ligestillingslovens § 14 og ligebehandlingslovens § 18.
- ¹⁶ Kossowska et al. 2005; Smith, Smith og Verner 2006.
- ¹⁷ Forslag til EU-direktiv ,COM(2012) 614 final.
<http://www.kvinderiledelse.dk/media/2590/direktivforslag.pdf>
- ¹⁸ Bekendtgørelse nr. 1678 af 19. december 2013 af lov om ligestilling af kvinder og mænd.
- ¹⁹ Bekendtgørelse nr. 645 af 8. juni 2011 af lov om ligebehandling af mænd og kvinder med hensyn til beskæftigelse mv. med senere ændringer.
- ²⁰ Bekendtgørelse nr. 340 af 10. april 2007 om initiativer til fremme af ligestilling.
- ²¹ Ruth Nielsen: Denmark, in European Network of Legal Experts on the Field of Gender Equality, Positive Action Measures to Ensure Full Equality in Practice between Men and Women, including on Company Boards, (2012) side 65.
- ²² Pkt. 3.1.2 i de generelle bemærkninger til lovforslag nr. L 2 til lov om ændring af lov om ligestilling af mænd og kvinder, fremsat den 3. oktober 2012.
- ²³ Reglerne om samfundsansvar er at finde i årsregnskabslovens § 99a

- ²⁴ Lov nr. 1383 af 23. december 2012 om ændring af selskabsloven, årsregnskabsloven m.fl.
- ²⁵ Lov nr. 1288 af 19. december 2012 om ændring af ligestillingsloven.
- ²⁶ Pkt. 2.3 i de almindelige bemærkninger til lovforslag nr. L 17 til lov om ændring af selskabsloven, årsregnskabsloven og forskellige andre love, fremsat den 3. oktober 2012
- ²⁷ Pkt. 3.1.3 i de almindelige bemærkninger til lovforslag nr. L 2 til lov om ændring af lov om ligestilling af mænd og kvinder, fremsat den 3. oktober 2012.
- ²⁸ Pkt. 3.1.3 i de almindelige bemærkninger til lovforslag nr. L 2 til lov om ændring af lov om ligestilling af mænd og kvinder, fremsat den 3. oktober 2012.
- ²⁹ § 79 a i lov om finansiel virksomhed, § 19 a i lov om betalingsmidler og elektroniske penge og § 12 f i værdipapirhandelsloven.
- ³⁰ § 58 i lov om investeringsforeninger m.v.
- ³¹ Erhvervsstyrelsen (februar 2013): Vejledning om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom, side 2.
- ³² § 12 i ligestillingsloven.
- ³³ Bemærkningerne til § 4 i lovforslag nr. L 17 til lov om ændring af selskabsloven, årsregnskabsloven og forskellige andre love, fremsat den 3. oktober 2012.
- ³⁴ Erhvervsstyrelsen (februar 2013): Vejledning om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom, side 7
- ³⁵ Erhvervsstyrelsen (februar 2015): Vejledning om måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom i praksis, side 11.
- ³⁶ Inspireret af: www.kvinderiledelse.dk.
- ³⁷ Erhvervsstyrelsen (februar 2015): Vejledning om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom – i praksis, side 16.
- ³⁸ Erhvervsstyrelsen (marts 2016): Vejledning om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom, side 9-10.
- ³⁹ Erhvervsstyrelsen (marts 2016): Vejledning om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom, side 14.
- ⁴⁰ Erhvervsstyrelsen (februar 2013): Vejledning om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom, side 15.
- ⁴¹ Der er indført strafbestemmelser i: Selskabsloven § 367, stk. 1, lov om visse erhvervsdrivende virksomheder § 23, lov om finansiel virksomhed § 373, stk. 2, lov om betalingstjenester og elektroniske penge, § 107, stk. 2, lov om investeringsforeninger § 190, stk. 1, 1. pkt., og lov om værdipapirhandel, § 93, stk. 1.
- Reglerne om måltal i lov om erhvervsdrivende fonde er ikke strafbelagt, hvilket Erhvervsstyrelsen på henvendelse har oplyst, er en fejl, som vil blive rettet ved næstkommende lovrevision.
- ⁴² Seierstad og Opsahl 2011.
- ⁴³ <https://www.regjeringen.no/no/dep/nfd/kontakt/pressekontakter/fakta-ark/fakta-ark-kjonnskvotering-i-styrer/id641431/>.
- ⁴⁴ Smith et al 2005. <http://www.kvinderiledelse.dk/media/4916/ninasmithrapport.pdf>.
- ⁴⁵ Et uafhængigt datterselskab er et selskab med en omsætning stor nok til at være blandt de 1.000 største virksomheder og en bestyrelse, der både indeholder personer, der ikke er ansat i moderselskabet, og personer, der ikke er medlemmer i moderselskabets bestyrelse.
- ⁴⁶ Ellersgaard og Larsen: 2015

⁴⁷ Den relativt høje andel fra 1995 til 1997 skyldes formentlig, at der er under 250 registrerede bestyrelsesformænd blandt de 552 virksomheder i begyndelsen af perioden, mens vi for 2015 har bestyrelsesformænd registreret i omkring 950 af de 1.138 virksomheder. Med andre ord kan udsvingene skyldes, at datagrundlaget på dette tidspunkt er noget usikkert.

⁴⁸ Ellersgaard og Larsen 2013; Useem 1984.

⁴⁹ Seierstad og Opsahl 2011.

⁵⁰ International Labour Organization (2015): Women in Business and Management Gaining Momentum, Grant Thornton (2015): Women in Business: The Path to Leadership Grant Thornton International Business Report (2015), Credit Suisse (2014): The CS Gender 3000: Women in Senior Management, International Monetary Fund (2013).

**INSTITUT FOR
MENNESKE
RETTIGHEDER**