

**DI ANALYSE**

Mads Hinderup Nielsen, stud.scient., MHNI@di.dk  
Richard B. Larsen, chefkonsulent, RBL@di.dk

MARTS 2020

## Flere kvinder i topledelse og bestyrelser

Kun hver tredje af alle de heltidsansatte i den private sektor er en kvinde. Blandt førstelinje- og mellemledere ("Øvrig ledelse") er andelen af kvindelige ledere godt 30 pct. Udfordringen er dog, at andelen af kvinder falder, jo længere man bevæger sig op i ledelseslagene. I 2018 udgjorde kvinder knap 22 pct. af direktører/VP, mens det var knap 13 pct. for CEO'er.

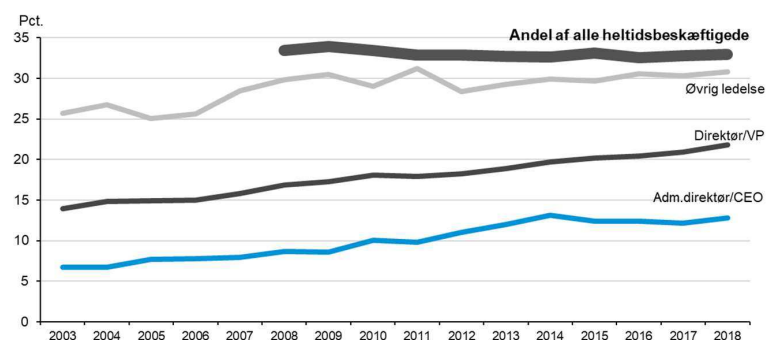
### Få kvinder

... især tæt på toppen

Andelen af kvinder på forskellige ledelsesposter stiger fra år til år. Det er dog fortsat tydeligt, at andelen af kvinder er utilfredsstillende lav, jo nærmere man kommer på topledelsesposter.

### Andel af kvinder i den private sektor

Private virksomheder med mindst 50 ansatte



Kilde: Danmarks Statistiks forskerdatabaser og DI-beregninger efter metode af Smith, Smith & Verner (2013). Se [DI Analyse](#) fra januar 2017 om metoden.

**30,8 pct. for  
"øvrige ledelse"**

Ser man på førstelinje- og mellemliderposterne ("øvrige ledelse"), har andelen af kvinder gennem de seneste 10 år ligget på ca. 30 pct. På dette ledelsesniveau ligger andelen af kvinder tæt på den andel (33 pct.), som kvinder udgør af alle beskæftigede i den private sektor. Derfor kan det siges, at der næsten er lige stor tilbøjelighed til at forfremme en kvinde som en mand til en lederpost.

**21,8 pct. af direktører/VP**

Det næstøverste ledelsesniveau er besat af personer med titler som direktør, Senior Vice President (SVP) eller Vice President (VP). Andelen af kvinder blandt disse "direktør/VP" er steget fra 16,9 pct. i 2008 til 21,8 pct. i 2018.

**12,8 pct. blandt CEO'er**

Selv om der er sket en stigning i andelen af kvinder på direktionsniveau, er det en udfordring, at andelen af kvinder falder, jo højere man kommer i ledelseslagene. Det bliver især tydeligt, når der ses på den øverste ledelsespost, CEO-posten. Andelen af kvinder på CEO-posten i de 3.308 virksomheder med mindst 50 ansatte er steget fra 8,7 pct. i 2008 til 12,8 pct. i 2018.<sup>1</sup>

**Kvinder i ledelse**

Der er to tydelige udfordringer med hensyn til at nå en ligelig fordeling af ledelsesposterne i den private sektor. Den første - og velsagets tungeste - er at få flere kvinder til at søge job og karriere i den private sektor. Den anden er fortsat at få flere kvinder frem på de øverste ledelsesposter som direktør/VP og/eller på CEO-niveau. Faktorer som barselsfordeling og uddannelsesbaggrund er blandt nogle af forklaringerne.

**Bestyrelsesmedlemmer**

### **Kvinder i bestyrelser**

Den manglende diversitet på CEO-posterne i virksomhederne smitter af på mulighederne for at øge andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer. I niveauet over den daglige ledelse rekrutteres bestyrelsesmedlemmer normalt fra kredsen af (danske og udenlandske) direktører/VP og CEO'er; se DI Analyse (2018).

Der findes flere forskellige opgørelser af kønsfordelingen blandt bestyrelsesmedlemmer. Disse adskiller sig især ud fra, hvilken buket af virksomheder opgørelsen omfatter.

**De største selskaber  
C20/C25**

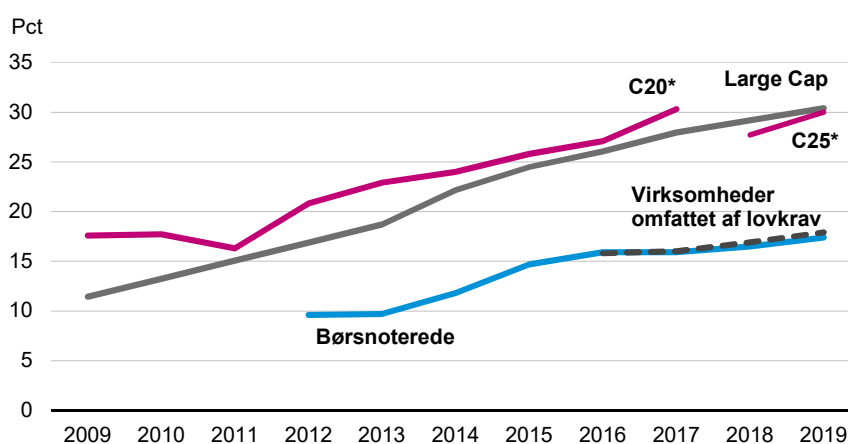
Det europæiske institut EIGE (European Institute for Gender Equality) opgør kønsfordelingen i bestyrelserne for de såkaldte Blue-Chip-index for de 28 EU-lande.

---

<sup>1</sup> CEO- og VP-poster er identificeret ud fra metoden i Smith, Smith og Verner (2013). Metoden er gennemgået i DI Analyse (2017).

Dette er med andre ord for de mest handlede børsnoterede selskaber. For Danmark har der frem til udgangen af 2017 været tale om det såkaldte C20-index. Andelen af kvinder i de største selskaber er steget kraftigt gennem de sidste 10 år. I bestyrelserne i C20-indexets selskaber steg andelen af kvinder fra 17,6 pct. i 2009 til 30,3 pct. i 2017.<sup>2</sup> I slutningen af 2017 blev det danske index udvidet til i alt 25 selskaber, som indgår i C25. Andelen af kvinder i bestyrelserne for C25-selskaberne var 27,7 pct. i 2018 og steg til 30 pct. i 2019.

### Bestyrelser - Stigende andel af kvinder



Anm.: Generalforsamlingsvalgte, dog er \* inkl. medarbejdervalgte  
Kilde: Eige, Erhvervsstyrelsen og DI Analyse (2019)

#### 30,4 pct. i Large Cap

Der ses en tilsvarende positiv udvikling i den større kreds af de ca. 40 mest værdifulde selskaber, som indgår i det såkaldte Large Cap-index. DI har udarbejdet årlige opgørelser for disse selskaber siden 2013, hvor andelen af kvinder blandt selskabernes generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer var 18,7 pct. I 2019 var andelen nået op på 30,4 pct.<sup>3</sup>

#### 17,4 pct. i alle de børsnoterede selskaber

Niveauet for andelen af kvinder i virksomhedernes bestyrelser er lavere, når der ses på en bredere kreds af selskaber. For den brede kreds af små som store, børsnoterede selskaber er andelen af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer steget fra 9,7 pct. i 2013 til 17,4 pct. i 2019.

<sup>2</sup> EIGEs opgørelser er inkl. medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

<sup>3</sup> Se DI Analyse (2019)

## Den danske lov virker fra 2014

Dette skal ses i lyset af, at den danske lov om kønssammensætning i ledelse og bestyrelser trådte i kraft den 1. april 2013. Godt 1.100 selskaber skulle derefter sætte måltal og formulere politik for at få flere kvinder frem på ledelses- og bestyrelsesposter. Andelen af kvinder i de børsnoterede selskabers bestyrelser er steget siden da.

## ... positiv udvikling

Den danske lov er blevet mere og mere udbredt og omfatter i dag mere end 2.100 selskaber. Erhvervsstyrelsen (2019) har udarbejdet en sammenlignelig opgørelse af udviklingen i andelen af kvinder, som er generalforsamlingsvalgt til bestyrelserne for selskaber, som er omfattet af den danske lov. Denne viser også en positiv udvikling fra 15,8 pct. i 2016 til 17,9 pct. i 2019.

## Perspektivering

De største selskaber (C25 og Large Cap) er nået langt med en andel af kvinder på ca. 30 pct. blandt deres generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Udfordringen er størst for de mindre selskaber, som typisk rekrutterer bestyrelsesmedlemmer blandt kredsen af danske mænd og kvinder, som har erfaring fra direktør/VP (21,8 pct. af disse er kvinder) eller CEO-poster (12,8 pct. af disse er kvinder; jf. ovenfor).

Udfordringen med at få flere kvinder frem på bestyrelsesposter i de mindre virksomheder er at styrke fødekæden frem til direktør/VP og CEO-poster.

## Referencer

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

DI Analyse (2018). [Bestyrelsesformænd: Vi skal have flere kvindelige topledere](#). September 2018.

DI Analyse (2019). [Kvinder i ledelse og bestyrelser](#). August 2019.

EIGE. [Largest publicly listed companies](#). Databank.

Erhvervsstyrelsen (2019). [Kønsfordelingen i de største danske virksomheders bestyrelse pr. 15. august 2019](#). December 2019.

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