

# Kønsdiversitet i dansk erhvervsliv



**pwc**

Revision. Skat. Rådgivning.

—AXSELFUTURE  
ERHVERVSLIVETS TÆNKETANK

# Sammenfatning

Der mangler ligestilling mellem kønnene i Danmark. Ifølge en rapport fra World Economic Forum (WEF) er det således slut med at kalde Danmark foregangsland, når det kommer til ligestilling mellem kønnene. I den seneste opgørelse kommer Danmark ind på en 29. plads og langt bagefter de lande, vi normalt sammenligner os med. Fx ligger både Norge, Sverige, Island og Finland alle i top 5. Danmark er desuden faldet hele femten pladser tilbage på listen fra 2020 til 2021 og er et af blot tre vesteuropæiske lande, hvor ligestillingen er gået tilbage.

Den manglende ligestilling giver sig udslag i lønforskelle. En VIVE-rapport fra 2020 viser en forskel på mænd og kvinders timeløn på 14,4 %. Cirka halvdelen af denne lønforskel hænger sammen med, at kvinder og mænd er forskelligt fordelt på en række karakteristika. Det spiller især en rolle, at kvinder og mænd befinder sig på forskellige dele af arbejdsmarkedet.

Til trods for at danske kvinders uddannelsesniveau ligger i top, så indtager Danmark en 101. plads i WEF's opgørelse, hvad angår kvindelige ledere.

Der er med andre ord brug for handling for at komme problemstillingerne til livs. PwC og Axcelfuture har på denne baggrund indhentet svar fra CXO'er og ledere på tværs af 278 virksomheder i dansk erhvervsliv. Her har vi blandt andet spurgt, hvad danske erhvervsledere gør for at komme uligheden til livs, samt hvilke tiltag der kan sikre, at flere kvinder bliver en del af topledelsen.

Analysen viser, at hovedparten af erhvervslederne ser

fordele i kønsdiversitet, mens holdningerne til barriererne er mere delte, hvilket kan afspejle, at udfordringerne varierer betydeligt på tværs af virksomheder. Ca. en tredjedel af erhvervslederne mener, at kvinder har dårligere muligheder for at avancere internt i virksomhederne.

Når det kommer til løsninger, så mener hovedparten, at topledelsen bør tage et større ansvar. Der er således også generelt opbakning til brug af måltal for at sikre flere kvindelige ledere fremadrettet, hvorimod tilslutningen til lovbestemte kvoter for andelen af kvinder i direktioner og bestyrelser er betydeligt mere moderat.

Det er stadigvæk kun de færreste virksomheder, der har indført tiltag rettet mod at få flere kvindelige ledere. 26 % af erhvervslederne svarer, at deres virksomhed har måltal for at øge andelen af kvindelige ledere, og 27 % svarer, at der indført konkrete tiltag rettet mod at få flere kvindelige ledere. Det peger i retning af, at der er et betydeligt forbedringspotentiale.

Kvinder ser markant anderledes på problemstillingen end mænd. Overordnet er det de kvindelige CXO'er og ledere, der ser de største fordele i øget kønsdiversitet. Samtidig er det også kvinderne, der ser de største barrierer, og samtidig bakker de markant mere op om tiltag, der kan være med til, at der bliver flere kvindelige ledere fremadrettet. Det kunne tyde på, at der er en såkaldt 'unconscious bias', hvor mænd muligvis ønsker at gøre noget ved problemstillingen, men ikke nødvendigvis opfatter barriererne og ser udfordringernes omfang i forhold til at skabe den nødvendige udvikling.



## PwC og Axcelfuture anbefaler derfor:

**1. Sæt konkrete måltal og læg handlingsplaner, som sikrer fokus og fremdrift.** Danske virksomheder bør opstille måltal for andelen af kvindelige ledere på tværs af organisationen. Samtidig bør der lægges konkrete handlingsplaner inklusive delmål, der muliggør en løbende opfølgning på fremdrift og som sikrer løbende opmærksomhed på problemstillingerne. Måltal og handlingsplaner bør ligeledes kommunikeres transparent til hele organisationen. Desuden bør man sikre en klar forankring i topledelsen, herunder vurdere, om incitamentsprogrammer skal være en del af løsningen.

**2. Skab en inkluderende arbejdsplads ved at engagere hele organisationen i arbejdet.** Da problemstillingerne kan opfattes forskelligt på tværs af ledelsesniveauer og ansatte, er det afgørende, at ledelsen sikrer den rette diversitet blandt de i organisationen, som indgår i udformningen af planer mv., der løser udfordringerne.

**3. Forbered jer på øget kompleksitet i regulering inden for diversitet.** Der er et tiltagende fokus på ligestilling og diversitet i ledelseslagene, og den manglende fremgang på området forventes at medføre ny regulering med øget kompleksitet. Derfor er det centralt at overvåge udviklingen nationalt og internationalt og vurdere de mulige konsekvenser for virksomheden.

**4. Skab fleksibilitet for den enkelte.** En central brik i at sikre flere kvindelige ledere er øget fleksibilitet i arbejdslivet, da det bl.a. vil gøre det mere attraktivt for kvinder at gå efter ledende stillinger. Øget fleksibilitet for mandlige ledere kan også forbedre mulighederne for kvinder, da det vil gøre det nemmere at dele opgaverne i hjemmet, så der er plads til to karrierestillinger. Samtidig bør der arbejdes for lige vilkår i forbindelse med fx forældreorlov, da det kan være med til at skubbe på for den nødvendige kulturændring, hvor også mandlige ledere tager en større del af orlovsperioden.

**5. Vær opmærksom på adfærden i dagligdagen.** Selvom man ikke umiddelbart ser store problemer med ligestilling mellem kønnene i sin organisation, så kan der sagtens være en række u hensigtsmæssige barrierer for kvinderne. Der er mere unconscious bias i kulturen, end man tror, hvorfor man skal arbejde med bevidstgørelsen af denne særligt blandt beslutningstagerne.



Der mangler ligestilling mellem kønne i Danmark. Ifølge en rapport fra World Economic Forum (WEF) er det således slut med at kalde Danmark foregangsland, når det kommer til ligestilling mellem kønne<sup>1</sup>. I den seneste opgørelse kommer Danmark ind på en 29. plads og langt bagefter de lande, vi normalt sammenligner os med. Fx ligger både Norge, Sverige, Island og Finland alle i top 5. Danmark er desuden faldet hele femten pladser tilbage på listen fra 2020 til 2021 og er således et af blot tre vesteuropæiske lande (Spanien, Grækenland og Danmark), hvor ligestillingen er gået tilbage. Tilbage i 2006, hvor den første Global Gender Gap-rapport udkom, lå Danmark på en 8. plads, og vi skal helt tilbage til 2008, før Danmark var i top 10.

En VIVE-rapport fra 2020 viser en forskel på mænd og kvinders timeløn på 14,4 %. Cirka halvdelen af denne lønforskel hænger sammen med, at kvinder og mænd er forskelligt fordelt på en række karakteristika. Det spiller især en rolle, at kvinder og mænd befinder sig på forskellige dele af arbejdsmarkedet.<sup>2</sup>

Og til trods for at danske kvinders uddannelsesniveau ligger i top, så indtager Danmark en 101. plads i WEF's opgørelse, hvad angår kvindelige ledere. Ser man på udviklingen de seneste år, er der dog spæ-

de tegn på forbedringer i forhold til kønsdiversitet i ledelsen af danske virksomheder, men det er tydeligt, at udviklingen går langsomt, og at der er lang vej til reel ligestilling mellem kønne. Mens der i perioden fra 2010 til 2016 ikke blev udnævnt kvinder til direktionerne i de danske C25-selskaber, har mellem 13 og 36 pct. af udnævnelserne til direktionerne herefter været kvinder. Når det gælder bestyrelseslokalerne, har kvinder udgjort halvdelen eller mere af udnævnelserne i 2020 og første halvår af 2021. Det kunne pege i retning af en mere ligelig kønsfordeling på sigt, og kan måske være tegn på en acceleration. Der er dog stadig lang vej igen til reel ligestilling mellem kønne.

1. Se WEF\_GGGR\_2021.pdf (weforum.org)  
2. Se Den uforklarede del af forskellen mellem kvinders og mænds timeløn (vive.dk)



Samme billede viser sig på tværs af alle børsnoterede selskabers bestyrelser. En undersøgelse fra december 2020 fra Erhvervsstyrelsen peger på, at andelen af kvinder i bestyrelserne af samtlige danske børsnoterede selskaber har været stigende siden 2012 (se bilag 1). Konkret er andelen af kvinder i bestyrelserne steget fra 9,6 til 20,6 % fra 2012 til 2020.

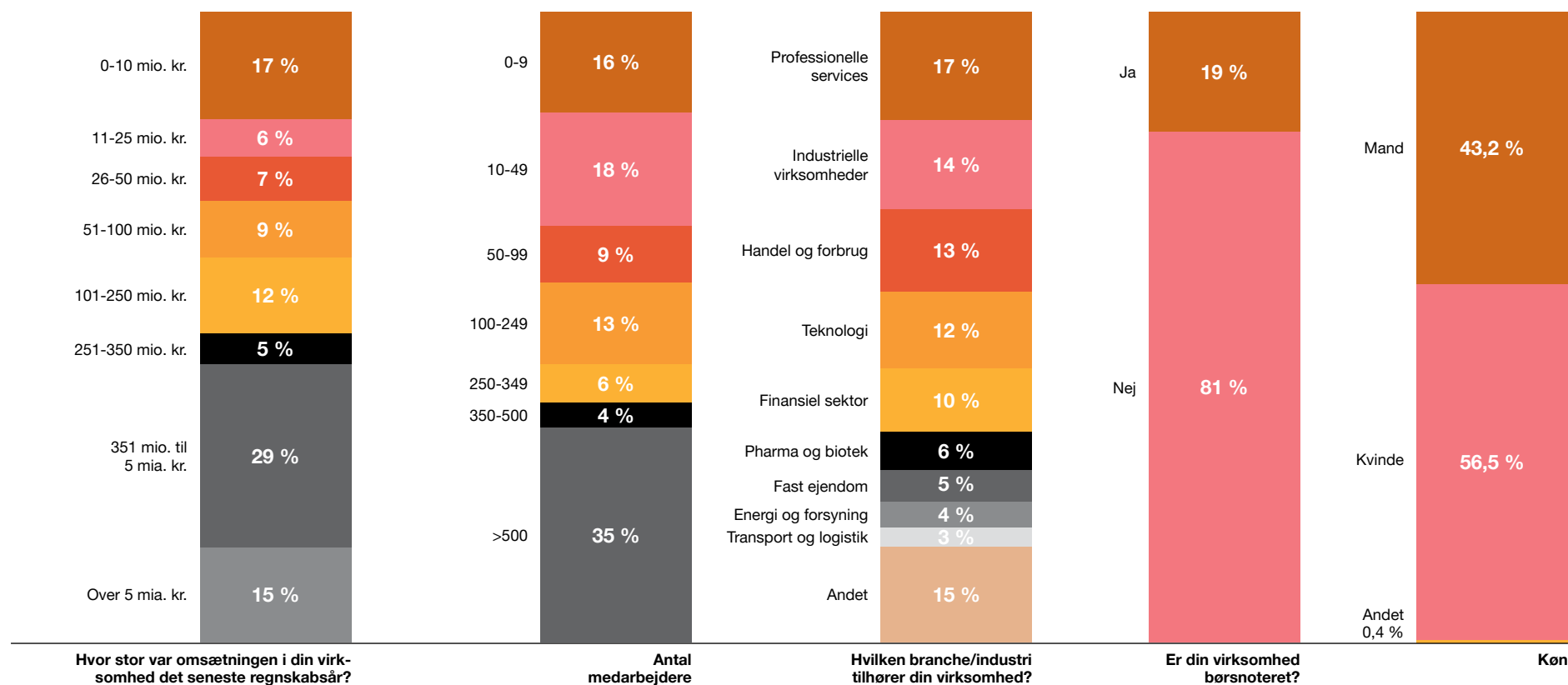
Der er med andre ord brug for handling for at komme problemstillingerne til livs. PwC og Axcelfuture har på denne baggrund indhentet svar fra erhvervsledere på tværs af 278 selskaber. Her har vi blandt andet spurgt ind til, hvad dansk erhvervsliv gør for at komme uligheden til livs, samt hvilke tiltag der kan sikre, at flere kvinder bliver en del af ledelsen. Analysen stiller blandt andet skarpt på, hvilke målsætninger der er opstillet, samt hvilke tiltag der er iværksat for at nå dem. Derudover har vi analyseret, om den førte politik og barriererne opfattes ens blandt mandlige og kvindelige erhvervsledere. Spørgeskemaets design mv. er beskrevet mere detaljeret i figur 1.

# Figur 1: Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeundersøgelsen “Kønsdiversitet i dansk erhvervsliv” er foretaget af PwC og Axcelfuture i perioden 10. juni – 10. august 2021. Besvarelserne er indsamlet online blandt PwC’s Erhvervspanel Puls, som består af CXO’er og ledere i dansk erhvervsliv. Undersøgelsen er sendt til 5.651 personer, hvoraf **278** har deltaget.

Heraf er ca. 19 % ansat i børsnoterede selskaber, og erhvervslederne er hhv. 43,2 % mænd og 56,5% kvinder. 0,4 % af erhvervslederne identificerer sig ikke ved et specifikt køn.

Erhvervslederne repræsenterer et bredt udsnit af danske selskaber både målt på størrelse og branche.



Anm.: Sumafvigelser skyldes afrunding

## Figur 2: Spørgsmål om fordele ved kønsdiversitet

Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn?

**Det er afgørende for min virksomheds succes at kunne tiltrække kvindelige talenter til centrale stillinger**



**Samarbejds klimaet er bedre, hvis der er en lige fordeling af mænd og kvinder**



**Der træffes bedre beslutninger, hvis der er en lige fordeling af mænd og kvinder i virksomheden**



■ Meget enig ■ Enig ■ Uenig ■ Meget uenig ■ Ved ikke

### Det samlede billede

#### Hovedparten af erhvervslederne ser fordele i kønsdiversitet

Overordnet ser hovedparten af erhvervslederne fordele ved kønsdiversitet. Således er 74 % enige eller meget enige i, at det er afgørende for virksomhedens succes at kunne tiltrække kvindelige talenter til centrale stillinger. Samtidig er hele 82 % enige eller meget enige i, at samarbejds klimaet er bedre, hvis der er en lige fordeling af mænd og kvinder, og 73 % mener, at der træffes bedre beslutninger, hvis der er en lige fordeling af mænd og kvinder i virksomheden.

Et fåtal af erhvervslederne er dog uenige eller meget uenige i vigtigheden af kønsdiversitet. Således mener 22 % ikke, at det er afgørende for virksomhedens succes at kunne tiltrække kvindelige talenter til centrale stillinger, og ca. 11 % mener ikke, at samarbejds klimaet er bedre, hvis der er en lige fordeling af mænd og kvinder. Tilsvarende er 19 % af erhvervslederne uenige eller meget uenige i, at der træffes bedre beslutninger, hvis der er en ligelig fordeling af mænd og kvinder i virksomheden.

**Anm.:** Respondenterne spørges til, hvor enig/uenig de er i ovenstående udsagn. Baseret på 278 svar, se eventuelt også figur 1.

**Kilde:** PwC spørgeskemaundersøgelse



# Figur 3: Svar på spørgsmål om barrierer for kønsdiversitet

Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn?

**Det er min opfattelse, at kvindelige ledere generelt er dårligere lønnet end mænd i tilsvarende stillinger**



**Jeg tror, at kvinder generelt har mindre ambitioner om at blive ledere end mænd**



**Det kan være svært at rekruttere kvindelige ledere med de kvalifikationer, som min virksomhed søger**



**Jeg mener, at kvinder har bedre eller lige muligheder, som mænd, for at avancere i min virksomhed**



**Kønsdiversitet er integreret i min virksomheds forretningsstrategi på koncernniveau**



■ Meget enig ■ Enig ■ Uenig ■ Meget uenig ■ Ved ikke

**Anm.:** Respondenterne spørges til, hvor enig/uenig de er i ovenstående udsagn. Baseret på 278 svar, se eventuelt også figur 1.

**Kilde:** PwC spørgeskemaundersøgelse



## Mere delte holdninger til barriererne

Over halvdelen af erhvervslederne er af den opfattelse, at kvindelige ledere generelt er dårligere lønnet end mænd i tilsvarende stillinger. Konkret er 26 % meget enige i udsagnet og 40 % er enige. Dog er 22 % enten uenige eller meget uenige. 12 % ved ikke.

På spørgsmålet om, hvorvidt erhvervslederne mener, at kvinder generelt har færre ambitioner om at blive ledere end mænd, erklærer 6 % sig meget enige, 35 % enige, 31 % uenig og 19 % meget uenige.

Erhvervslederne blev også spurgt til, om de havde udfordringer med

at rekruttere kvindelige ledere med de kvalifikationer, som deres virksomhed søger. Det var 10 % meget enige i, 24 % enige, 41 % uenige og 21 % meget uenige. Rekrutteringsudfordringer kan derfor også have indflydelse på, at færre kvinder bliver ledere.

Til gengæld er 62 % enige eller meget enige i, at kvinder har bedre eller lige muligheder som mænd for at avancere i deres virksomhed. Der er dog stadigvæk en betydelig andel, som er uenige i dette. Konkret er 26 % uenige og 9 % meget uenige. Det betyder, at ca. en tredjedel oplever kønsdiskrimination i forbindelse med advancement internt i virksomheden.

## Figur 4: Spørgsmål om behovet for tiltag der skaber mere kønsdiversitet

Hvor enig/uenig er du i følgende udsagn?

### Topledelsen bør tage et større ansvar for at fremme kønsdiversitet



### Topledelsen bør anvende måltal for at fremme processen med at få flere kvindelige ledere



### Der bør indføres lovbestemte kvoter for andelen af kvinder i såvel direktioner som bestyrelser



### Jeg synes, der bør indføres øremærket barsel til mænd, for at mænd tager mere barsel



### Ledelsen bør belønnes for opnåelse af ikke-finansielle KPI'er – eksempelvis i forhold til at øge diversitet.



■ Meget enig ■ Enig ■ Uenig ■ Meget uenig ■ Ved ikke

**Anm.:** Respondenterne spørges til, hvor enig/uenig de er i ovenstående udsagn. Baseret på 278 svar, se eventuelt også figur 1.

**Kilde:** PwC spørgeskemaundersøgelse

### Topledelsen bør tage et større ansvar for kønsdiversiteten

Der er overvejende enighed om, at topledelsen bør tage et større ansvar for at fremme kønsdiversitet. Således er 45 % meget enige i udsagnet om, at topledelsen bør tage et større ansvar for at fremme kønsdiversiteten. 38 % er enige og kun hhv. 12 og 3 % er uenige eller meget uenige.

I december 2012 blev der indført regler i både selskabs- og årsregnskabsloven om måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen i de største danske virksomheder. Det betyder, at lederne lige siden har skullet opstille måltal for andelen af det såkaldte underrepræsenterede køn i deres øverste ledelsesorgan, altså bestyrelsen.

Både virksomheder med og uden lovkrav er repræsenteret i spørgeundersøgelsen, og der er overvejende opbakning til brug af måltal. 61 % af erhvervslederne er enten enige eller meget enige i, at topledelse bør anvende måltal for at fremme

processen med at få flere kvindelige ledere, hvorimod kun 36 % enten er uenige eller meget uenige.

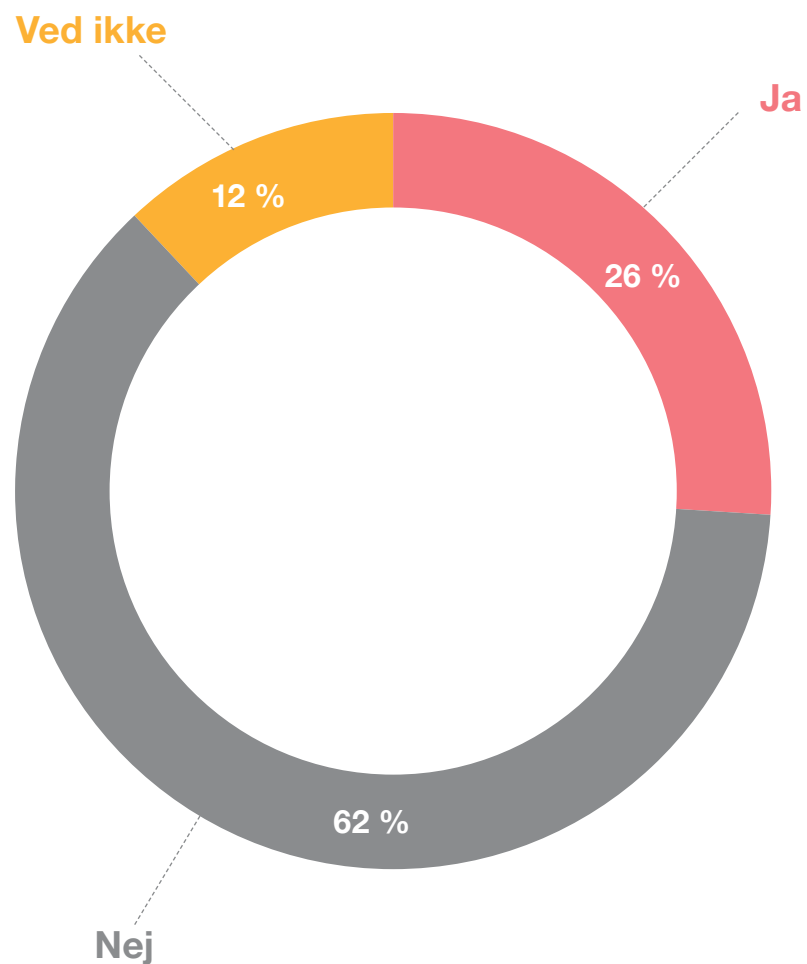
Anderledes skeptisk forholder erhvervslederne sig til lovbestemte kvoter for andelen af kvinder i såvel direktioner og bestyrelser. Her er kun 30 % enige eller meget enige i, at de bør indføres, hvorimod 64 % er uenige eller meget uenige.

Der er også overvejende opbakning til øremærket barsel til mænd. Konkret er 28 % meget enige i, at der bør indføres øremærket barsel til mænd, for at mænd tager mere barsel. Derudover er 37 % enige og kun ca. 31 % uenige eller meget uenige.

Ligeledes bakkes der overordnet op om, at ledelsen bør belønnes for opnåelse af ikke-finansielle KPI'er – eksempelvis i forhold til at øge diversitet. Specifikt erklærer 30 % sig meget enig, 26 % enig, 21 % uenig og 14 % meget uenig. Introduktion af incitamenter til at øge diversiteten vil med overvejende sandsynlighed være med til at minimere problemet fremadrettet.



Figur 5: Har I måltal for at øge andelen af kvindelige ledere i din virksomhed?



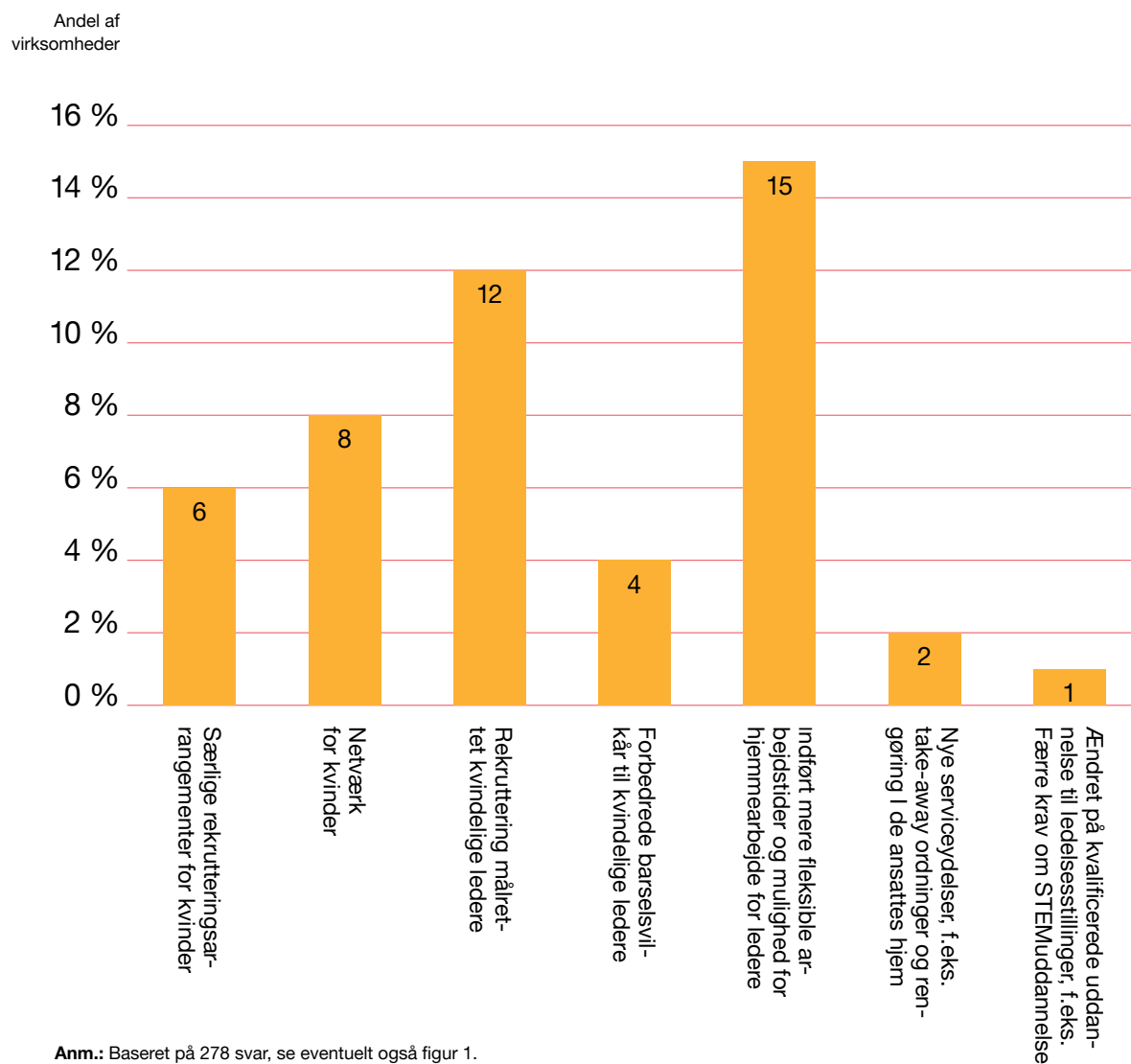
**Det er stadigvæk kun de færreste virksomheder, der har indført tiltag rettet mod at få flere kvindelige ledere**

26 % af erhvervslederne svarer, at deres virksomhed har måltal for at øge andelen af kvindelige ledere, og 27 % svarer, at der indført tiltag rettet mod at få flere kvindelige ledere.

Af alle virksomheder har 6 % lavet særlige rekrutteringsarrangementer for kvinder, 8 % har lavet netværk

for kvinder, 12 % har lavet rekruttering målrettet kvindelige ledere, 4 % har indført forbedrede barselsvilkår til kvindelige ledere, 15 % har indført mere fleksible arbejdstider og mulighed for hjemmearbejde for ledere, 2 % har indført nye serviceydelser, fx take-away og rengøring i de ansattes hjem, og endelig har 1% ændret på kvalificerede uddannelser til lederstillinger fx færre krav om STEM-uddannelse. (Se også figur 6).

## Figur 6: Andel af virksomhederne der har indført konkrete tiltag rettet mod flere kvindelige ledere



Anm.: Baseret på 278 svar, se eventuelt også figur 1.

Kilde: PwC spørgeskemaundersøgelse



Erhvervslederne pegede også på andre specifikke tiltag, bl.a.:

- Fokus fra ledelsen på at skubbe på og opmuntre yngre (måske lidt usikre) unge kvinder. Samt fokus på diversiteten ved rekrutteringer og interne rokeringer
- Generel bevidsthed om emnet
- Generel opfordring til kvinder om at søge lederstillinger
- Kønsneutrale stillingsopslag
- Uddannelse og ledertræning
- Kampanje for International Women's Day
- Fokus på udviklingsmuligheder
- Mindre maskulin sprogbrug
- Fokus på at skabe et miljø, hvor kvinder synes ledelse er sjovt

## Kvinder ser markant anderledes på problemstillingen end deres mandlige kollegaer

### Kvindelige respondenter ser større fordele i en lige kønsfordeling

På spørgsmålet om, hvorvidt det er afgørende for virksomheders succes at kunne tiltrække kvindelige talenter til centrale stillinger, erklærer 40 % af kvinderne sig meget enige til sammenligning med kun 24 % af mændene (se figur 7).

Tilsvarende erklærer 58 % af kvinderne, at de er meget enige i, at samarbejds-klimaet er bedre, hvis der er en lige fordeling af mænd og kvinder. Blandt de mandlige respondenter er der kun tale om 24 %.

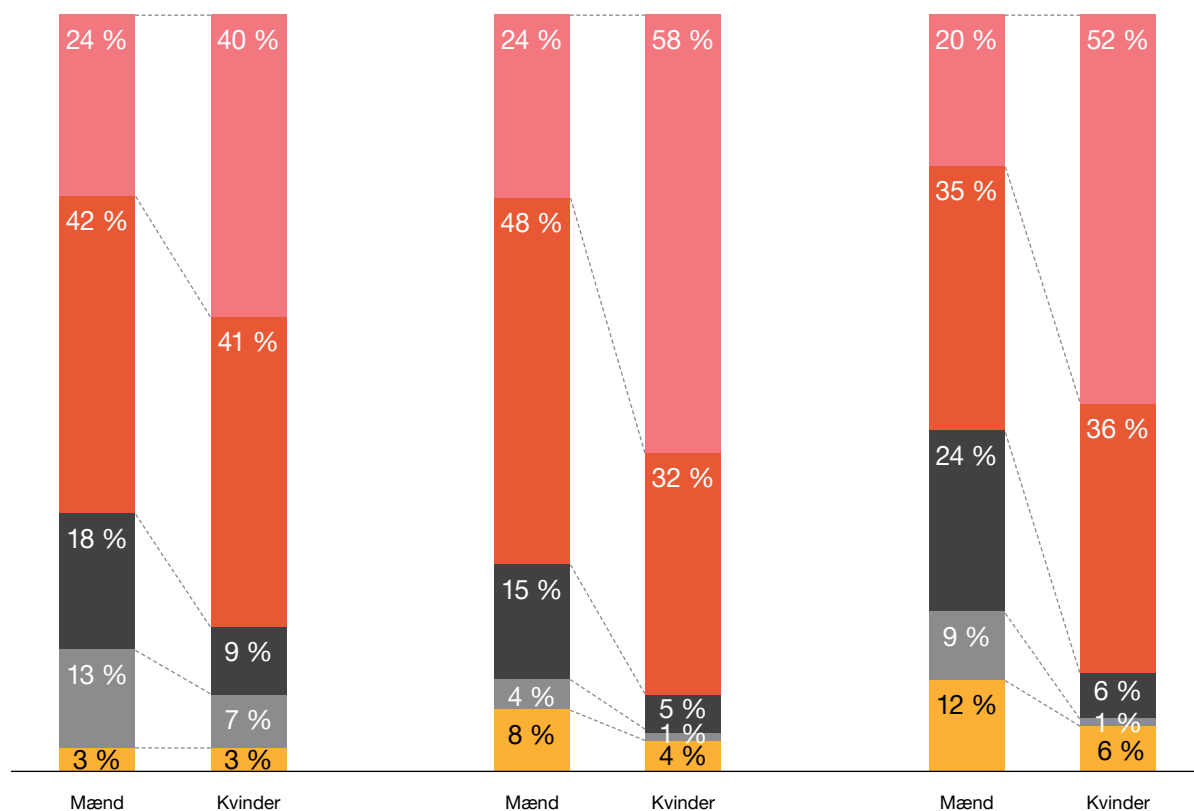
Endelig er der markant højere opbakning blandt kvinderne til, at der træffes bedre beslutninger, hvis der er en lige fordeling af mænd og kvinder i virksomheden.

Det peger således på en klar tendens til, at kvinder ser flere fordele ved kønsdiversitet end mænd.

Det er afgørende for min virksomheds succes at kunne tiltrække kvindelige talenter til centrale stillinger

Samarbejds-klimaet er bedre, hvis der er en lige fordeling af mænd og kvinder

Der træffes bedre beslutninger, hvis der er en lige fordeling af mænd og kvinder i virksomheden



**Anm.:** Respondenterne spørges til, hvor enig/uenig de er i ovenstående udsagn. Baseret på 278 svar, se eventuelt også figur 1. Respondenter der ikke identificerer sig med et specifikt køn er ikke medtaget i sammenligningen.

**Kilde:** PwC spørgeskemaundersøgelse

■ Meget enig  
■ Enig  
■ Uenig  
■ Meget uenig  
■ Ved ikke

## Figur 8: Spørgsmål om barrierer for kønsdiversitet

### Kvinder ser også anderledes på barriererne

Hvad angår ligeløn og til udsagnet om, at kvindelige ledere er dårligere lønnet end mænd i tilsvarende stillinger, erklærer 87 % af kvinderne sig enige eller meget enige (se også figur 8). Helt modsat er flere mænd uenige eller meget uenige end enige eller meget enige.

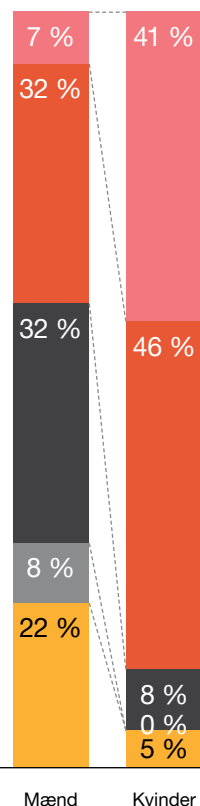
Det er også mændene, der mener, at kvinder har færre ambitioner om at blive ledere. Konkret er kun 30 % uenige eller meget uenige i det udsagn. Til sammenligning er det tilfældet for 66 % af kvinderne.

Der er desuden en tendens til, at mandlige respondenter finder det svært at rekruttere kvinder med de rette kvalifikationer. Konkret mener 44 % af mændene, at det er svært at rekruttere kvinder med de kvalifikationer, som deres virksomhed søger. Til sammenligning gælder det kun 26 % af kvinderne.

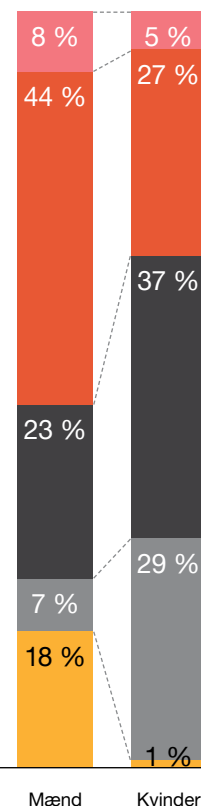
Spurgt mere direkte til, om kvinder har lige eller bedre mulighed for at avancere i deres virksomhed, erklærer kun 14 % af mændene sig uenige eller meget uenige. Til sammenligning mener lige over halvdelen af de kvindelige respondenter, at det ikke er tilfældet.

Der er dog ikke megen forskel på svarene på, hvorvidt kønsdiversitet er en integreret del af virksomhedernes forretningsstrategier på koncernniveau. Her svarer erhvervslederne nogenlunde ens på tværs af køn.

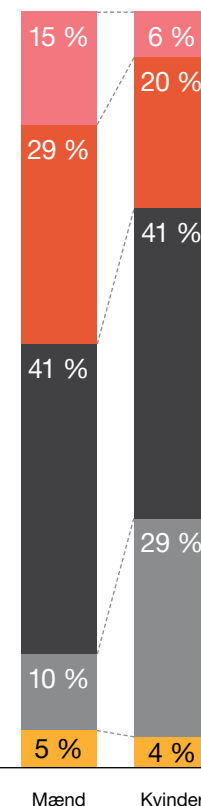
Det er min opfattelse, at kvindelige ledere generelt er dårligere lønnet end mænd i tilsvarende stillinger



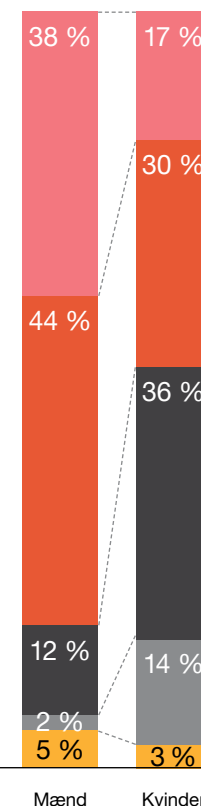
Jeg tror, at kvinder generelt har mindre ambitioner om at blive ledere end mænd



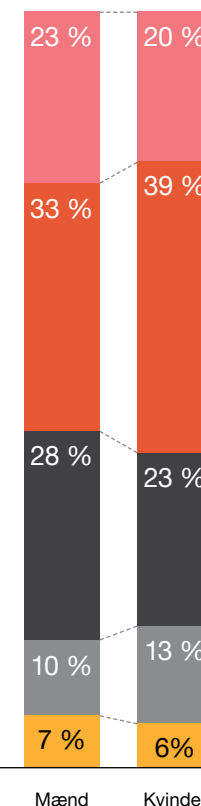
Det kan være svært at rekruttere kvindelige ledere med de kvalifikationer, som min virksomhed søger



Jeg mener, at kvinder har bedre eller lige muligheder, som mænd, for at avancere i min virksomhed



Kønsdiversitet er integreret i min virksomheds forretningsstrategi på koncernniveau



**Anm.:** Respondenterne spørges til, hvor enig/uenig de er i ovenstående udsagn. Baseret på 278 svar, se eventuelt også figur 1. Respondenter der ikke identificerer sig med et specifikt køn er ikke medtaget i sammenligningen.

**Kilde:** PwC spørgeskemaundersøgelse



# Figur 9: Spørgsmål om behovet for tiltag der skaber mere kønsdiversitet

## Kvinderne ønsker mere handling for at fremme kønsdiversiteten

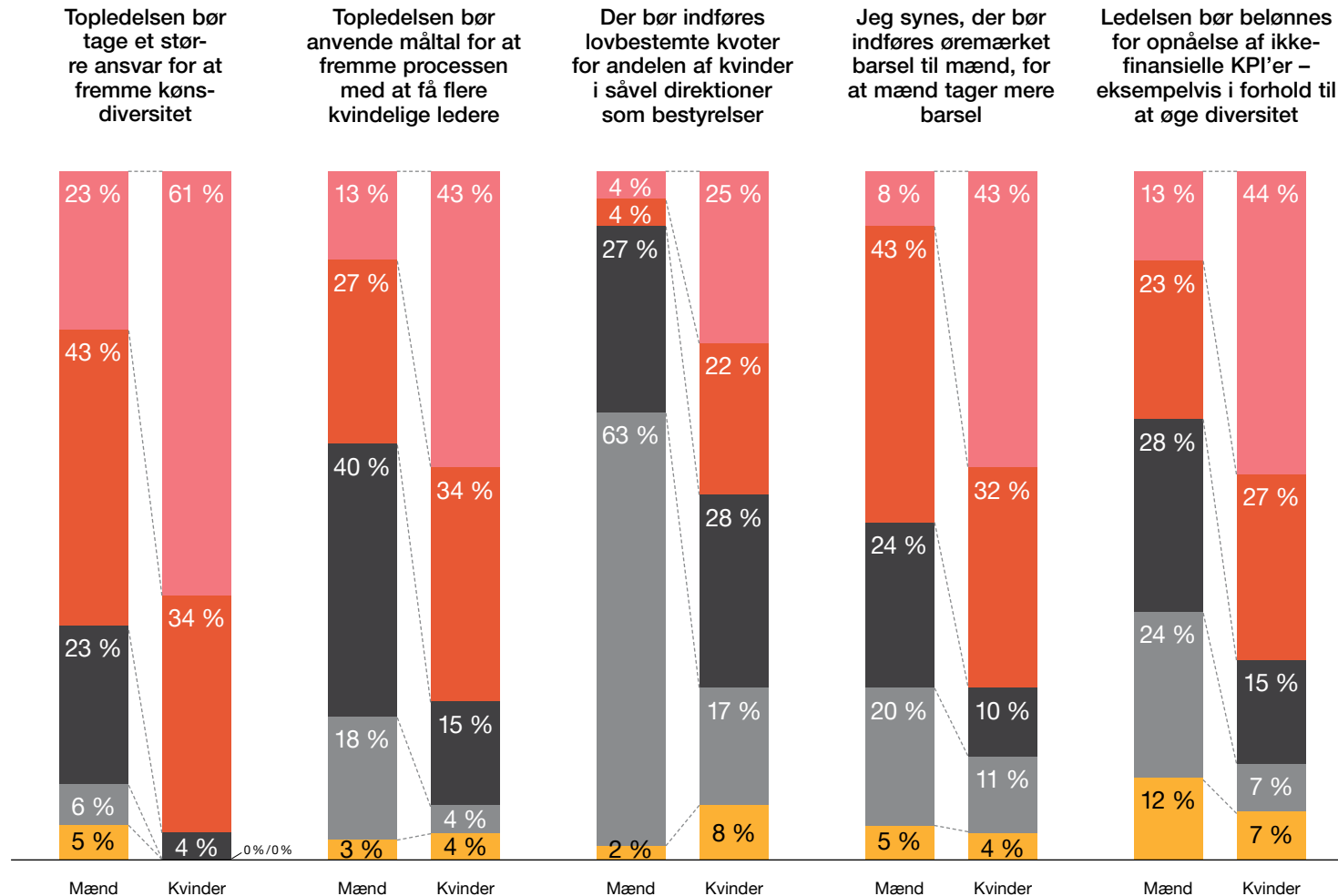
Næsten alle kvinder mener, at topledelsen bør tage et større ansvar for at fremme kønsdiversiteten. Konkret er 61 % af kvinderne meget enige i dette udsagn. Til sammenligning er det kun 23 % af mændene, der er meget enige i dette (se også figur 9).

Det er navnlig de kvindelige respondenter, der mener, at topledelsen bør benytte måltal for at fremme processen med at få flere kvindelige ledere. Konkret er 43 % meget enige og 34 % enige. Til sammenligning er over halvdelen af mændene uenige eller meget uenige.

Der er ligeledes større opbakning til lovbestemte kvoter for andelen af kvinder i direktioner og bestyrelser blandt kvinderne. Således er kun 8 % af de mandlige respondenter enige eller meget enige i, at de bør indføres, hvorimod det er tilfældet for 47 % af kvinderne.

De kvindelige respondenter bakker også i højere grad op om øremærket barsel til mænd. Konkret er 43 % af kvinderne meget enige i dette. Til sammenligning er det kun tilfældet for 8 % af mændene.

Endelig er kvinderne også større fortalere for, at ledelsen belønnes for opnåelse af ikke-finansielle KPI'er – eksempelvis i forhold til at øge diversitet. Fx er 44 % af kvinderne meget enige i dette, mens det kun er tilfældet for 13 % af mændene.



**Anm.:** Respondenterne spørges til, hvor enig/uenig de er i ovenstående udsagn. Baseret på 278 svar, se eventuelt også figur 1. Respondenter der ikke identificerer sig med et specifikt køn er ikke medtaget i sammenligningen.

**Kilde:** PwC spørgeskemaundersøgelse



Skal der være større kønsdiversitet i dansk erhvervsliv, er der behov for handling. PwC og Axcelfuture anbefaler derfor:



**1. Sæt konkrete måltal og læg handlingsplaner, som sikrer fokus og fremdrift.** Danske virksomheder bør opstille måltal for andelen af kvindelige ledere på tværs af organisationen. Samtidig bør der lægges konkrete handlingsplaner inklusive delmål, der muliggør en løbende opfølgning på fremdrift og som sikrer løbende opmærksomhed på problemstillingerne. Måltal og handlingsplaner bør ligeledes kommunikeres transparent til hele organisationen. Desuden bør man sikre en klar forankring

i topledelsen, herunder vurdere, om incitamentsprogrammer skal være en del af løsningen.

**2. Skab en inkluderende arbejdsplads ved at engagere hele organisationen i arbejdet.** Da problemstillingerne kan opfattes forskelligt på tværs af ledelsesniveauer og ansatte, er det afgørende, at ledelsen sikrer den rette diversitet blandt de i organisationen, som indgår i udformningen af planer mv., der løser udfordringerne.

**3. Forbered jer på øget kompleksitet i regulering inden for diversitet.** Der er et tiltagende fokus på ligestilling og diversitet i ledelseslagene, og den manglende fremgang på området forventes at medføre ny regulering med øget kompleksitet. Derfor er det centralt at overvåge udviklingen nationalt og internationalt og vurdere de mulige konsekvenser for virksomheden.

**4. Skab fleksibilitet for den enkelte.** En central brik i at sikre flere kvindelige ledere er øget fleksibilitet i arbejdslivet, da det bl.a. vil gøre det mere attraktivt for kvinder at gå efter ledende stillinger. Øget fleksibilitet for mandlige ledere kan også forbedre mulighederne for kvinder, da det vil gøre det nemmere at dele opgaverne i hjemmet, så der er plads til to karrierestillinger. Samtidig bør der arbejdes for lige vilkår i forbindelse med fx forældreorlov, da det kan være med til at skubbe på for den nødvendige kulturændring, hvor også mandlige ledere tager en større del af orlovsperioden.

**5. Vær opmærksom på adfærden i dagligdagen.** Selvom man ikke umiddelbart ser store problemer med ligestilling mellem kønnene i sin organisation, så kan der være sagtens være en række uhensigtsmæssige barrierer for kvinderne. Der er mere unconscious bias i kulturen, end man tror, hvorfor man skal arbejde med bevidstheden af denne særligt blandt beslutningstagerne.



# Bilag 1: Andele kvinder i direktioner og bestyrelser i C25 selskaber

Virksomhed	Kvinder i direktionen			Kvinder i bestyrelsen			Kvindelig CEO	Kvindelig CFO	Kvindelig bestyrelsesformand
	Antal	Samlet størrelse	%	Antal	Samlet størrelse	%			
A.P. Møller-Mærsk	1	6	16,7	3	8	37,5			
Ambu	0	2	0,0	1	5	20,0			
Carlsberg	0	2	0,0	2	10	20,0			
Chr. Hansen	1	3	33,3	4	8	50,0		Lise Skaarup Mortensen	Dominique Reiniche
Coloplast	1	6	16,7	3	6	50,0			
Danske Bank	1	7	14,3	3	9	33,3			
Demant	0	2	0,0	2	5	40,0			
DSV	0	2	0,0	3	7	42,9			
FLSmidth & Co	0	2	0,0	2	6	33,3			
Genmab	1	5	20,0	2	6	33,3			Deirdre P. Connelly
GN Store Nord	1	3	33,3	4	7	57,1	Gitte Pugholm Aabo		
ISS	0	3	0,0	3	7	42,9			
Jyske Bank	0	4	0,0	2	6	33,3			
Lundbeck	1	5	20,0	2	7	28,6	Deborah Dunsire		
Novo Nordisk	2	7	28,6	2	8	25,0			
Novozymes	1	2	50,0	2	7	28,6	Ester Baiget		
Pandora	0	2	0,0	4	8	50,0			
Rockwool International	0	2	0,0	1	6	16,7			
Royal Unibrew	0	2	0,0	2	7	28,6			
SimCorp	0	4	0,0	2	7	28,6			
Maersk Drilling	1	2	50,0	2	6	33,3		Christine Morris	
Tryg	1	4	25,0	5	9	55,6		Barbara Plucnar Jensen	
Vestas Wind Systems	1	2	50,0	2	8	25,0		Marika Fredriksson	
Ørsted	1	3	33,3	3	8	37,5		Marianne Wiinholt	
<b>Gennemsnit</b>	<b>0,6</b>		<b>17,1</b>	<b>2,5</b>		<b>35,7</b>			

Anm.: Opgjort medio juli 2021.

Kilde: Axcelfuture på baggrund af virksomhedernes årsrapporter, bekendtgørelser og hjemmesider, samt Virk.

# Bilag 2: Udnævnelser til danske direktioner og bestyrelser i C25 selskaber fra 2010–2021

C25 udnævnelser de sidste 11 år – andel i %

	DIREKTION								BESTYRELSE					
	CEO		CFO		ØVRIGE DIREKTION		SAMLET		FORMAND		ØVRIGE BESTYRELSE		SAMLET	
	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder
2010	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	87	13	89	11
2011	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	84	16	86	14
2012	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	68	32	72	28
2013	100	0	50	50	100	0	85	15	100	0	65	35	72	28
2014	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	71	29	73	27
2015	100	0	100	0	100	0	100	0	-	-	50	50	50	50
2016	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	86	14	88	13
2017	100	0	50	50	78	22	80	20	100	0	76	24	82	18
2018	75	25	100	0	83	17	86	14	80	20	83	17	83	17
2019	83	17	33	67	60	40	64	36	100	0	53	47	58	42
2020	67	33	86	14	71	29	76	24	75	25	37	63	42	58
2021*	100	0	50	50	100	0	88	13	100	0	47	53	50	50

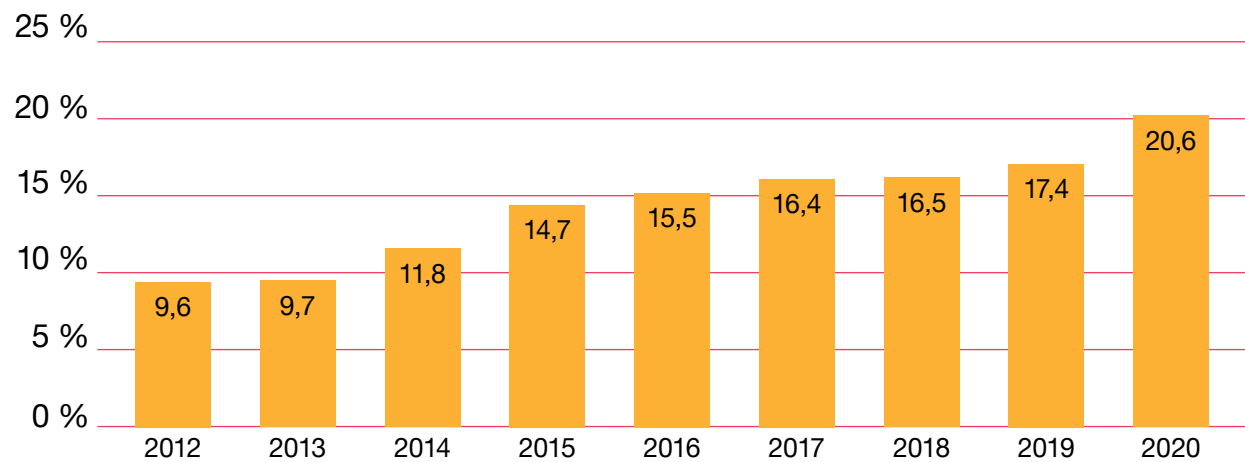
**Anm.:** \* Opgjort medio juli 2021.

**Kilde:** Axcelfuture på baggrund af virksomhedernes årsrapporter, bekendtgørelser og hjemmesider, samt Virk, Bisnode og Orbis.





## Bilag 3: Kvinders andel af alle danske børsnoterede selskabers bestyrelser



**Anm.:** Opgjort august 2020. Vi medtager ikke medarbejderrepræsentanter

**Kilde:** Erhvervsstyrelsen: Kønfordelingen i de største danske virksomheders bestyrelse pr. 15. august 2020

## PwC



### **Susanne Stormer**

Partner,  
Leder af Sustainability

T: 2334 6283

M: [susanne.stormer@pwc.com](mailto:susanne.stormer@pwc.com)

## Axcelfuture



### **Jens Hjarsbech**

Cheføkonom

M: [jh@axcelfuture.dk](mailto:jh@axcelfuture.dk)

Denne publikation udgør ikke og kan ikke erstatte professionel rådgivning. PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab påtager sig intet ansvar for tab, nogen måtte lide som følge af handlinger eller undladelser baseret på publikationens indhold, ligesom PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab ikke påtager sig ansvar for indholdsmæssige fejl og mangler. © 2021 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Alle rettigheder forbeholdes. I dette dokument refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed



**pwc**

Revision. Skat. Rådgivning.

**AXCELFUTURE**  
ERHVERVSLIVETS TÆNKETANK

Succes skaber vi sammen ...