



*Kronprinsesse Mary taler om kvinder i erhvervslivet ved Axcel Company Day 2019.*

# KØNSFORDELING I ERHVERVSLIVET– HVOR ER VI?

6. FEBRUAR 2020

---

*”Ligestilling betyder ikke, at kvinder og mænd er ens, men at kvinders og mænds rettigheder, ansvar og muligheder ikke er afhængige af, om man er født kvinde eller mand” (European Institute for Gender Equality, 2019)*

**AXCEL**FUTURE  
ERHVERVSLIVETS TÆNKETANK

## HOVEDKONKLUSIONER

- Ifølge *The Global Gender Gap Report 2018* rangerer Danmark **nummer 13** inden for **ligestilling mellem køn** (fald på fem pladser siden 2006).
- Inden for **ligestilling i lederstillinger** rangerer Danmark **nummer 95** (fald på 42 pladser siden 2006).
- Kvinder er konsekvent underrepræsenteret i ledelsen i større danske virksomheder. I C25-virksomhederne er der i gennemsnit **17% kvinder i ledelsen** og **29% i bestyrelsen**.
- I C25-virksomhederne er der to kvindelige CEO'er, og tre kvindelige CFO'er.
- 37,8% af lederstillingerne i det offentlige er besat af kvinder.

Hvad er status på kønsfordelingen i dansk erhvervsliv, når man ser på danske og internationale opgørelser? I det private erhvervsliv er det generelle billede, at kvinder ofte bliver mellemledere, men sjældent opnår topposter<sup>1</sup>, hverken på direktions- eller bestyrelsesniveau.

I rapporten *Wake up, Denmark!* viser BCG, at Danmark ikke rangerer så højt inden for ligestilling mellem køn, som vi danskere ellers tror. Ifølge *The Global Gender Gap Report* fra 2018 er Danmark nummer 13 inden for ligestilling mellem mænd og kvinder, hvilket er en tilbagegang på fem pladser siden 2006. Når man ser på kvinder i lederstillinger, rangerer Danmark endnu lavere med en plads som nummer 95, hvilket er en tilbagegang på hele 42 pladser siden 2006.

De bagvedliggende årsager til Danmarks placering i *The Global Gender Gap Report* er:

- Kvinder har dårligere tilknytning til arbejdsmarkedet (-5 pladser)
- Der er ikke lige lønninger (-14 pladser)
- Der er færre kvinder i topledelse (-42 pladser)

Hvad angår ligeløn, rangerer Danmark nummer 55 med en score på 68%. Til sammenligning har Finland og USA en lighedsscore på 80% og har oplevet en stigning på hhv. 8 og 12 procentpoint siden 2006.

Men hvorfor har Danmark bevæget sig i den retning? Det kan der være mange årsager til. Eksempelvis at kvinder tager 90% af den samlede barsel og 75% af børnenes sygedage. Og at flere kvinder arbejder på deltid end mænd (1:1,6)<sup>2</sup>. Desuden har kvinder traditionelt søgt mod erhverv i den offentlige sektor, hvor lønningerne på en række områder er lavere.

Der er også iøjnefaldende forskelle mellem kønnene med hensyn til uddannelsesvalg. Der er således lav repræsentation af kvinder på STEM-uddannelserne (Science, Technology,

---

<sup>1</sup> Kjeldsen, S. W. (2017). En teoretisk undersøgelse af kønsdiversitet i dansk topledelse. Aarhus Universitet, School of Business and Social Sciences, Psykologisk Institut, Aarhus.

<sup>2</sup> World Economic Forum (2018). *The Global Gender Gap Report*. Switzerland: World Economic Forum.

Engineering and Mathematics)<sup>3</sup>. Det giver kvinderne sværere vilkår i forhold til indtjening og karrieremuligheder senere hen.

Det er et tab af talent og økonomiske muligheder. Hvis der primært kun er mænd til blandt kandidaterne til de højeste stillinger i erhvervslivet, betyder det, at vi afskærer os fra halvdelen af den talentressource, der er til rådighed – nemlig kvinderne. Det er i sig selv et tab. Flere studier peger på, at virksomheder med størst diversitet tjener mere på bundlinjen og øger deres konkurrencekraft<sup>4</sup>.

### **Hvad siger tallene?**

Toppen af det private erhvervsliv halter ligeledes bagefter, hvad angår ligestilling mellem kønnene, især sammenlignet med vores skandinaviske naboer eller med den offentlige sektor.

Ser vi på C25-virksomhederne, viser forskellene sig ret tydeligt: 17% af lederstillinger er besat af kvinder, mens 29% af bestyrelsesposterne er besat af kvinder. Lundbeck og GN Store Nord har som de eneste virksomheder en kvindelig CEO, mens de resterende virksomheder alle er ledet af mænd. Tre kvinder indtager rollen som CFO.

Mange er opmærksomme på problemstillingen, og det kommer til udtryk på forskellig vis. Der er således en tendens i større selskaber til at tage udenlandske kvinder ind i bestyrelserne. Der er næsten lige så mange danske som udenlandske kvinder i danske C25 bestyrelser. Tilsvarende ses en tendens til, at danske erhvervskvinder opnår poster i Norge, Sverige og UK. For ved at tage en udenlandsk kvinde kan virksomhederne i en og samme øvelse både få en kvinde og en udlænding.

Det er værd at notere sig, at de statsejede virksomheder, departementer og styrelser generelt har en større andel af kvinder i både ledelsen og bestyrelsen. I flere europæiske lande er der blevet introduceret kønskvoter, f.eks. i Frankrig og Norge, som derfor rangerer blandt de lande med den højeste andel af kvinder i ledelser og bestyrelser. Den langvarige konsekvens af disse forhold er dog stadig uvis.

Laver vi en umiddelbar sammenligning mellem det private og det offentlige, ser det mere balanceret ud i det offentlige trods fortsat ulighed. I lønramme 38, som svarer til afdelingschef/vicedirektør (dvs. at man er i topledelsen i et departement eller en styrelse), og opefter er 37,8% kvinder. Sammenlignet med de 17% af kvinder i ledelsen i C25-virksomheder er det en markant forskel. Ser vi på Folketinget, er procentdelen af kvinder oppe på 39,1% efter valget i 2019. I regeringen er syv ud af 20 poster besat af kvinder, svarende til 35%.

### **Hvad kan der gøres?**

Den største udfordring er mangel på anerkendelse af problemet. Kun 3% af danske mænd mener ifølge BCGs undersøgelser, at kønsbaseret forskelsbehandling finder sted i Danmark.

BCG foreslår en række tiltag – der findes nemlig ikke ét enkelt greb, der kan løse problemet:

---

<sup>3</sup> World Economic Forum (2018). The Global Gender Gap Report. Switzerland: World Economic Forum.

<sup>4</sup> Andersen, L. H., & Andersen, M. K. (2016). Mangfoldig ledelse giver højere indtjening. Copenhagen: ISS White Paper.

- På uddannelsesområdet bør man styrke karriereplanlægning i gymnasiet, tage højde for kønsdiversitet i gymnasiepensum, promovere et oplyst uddannelsesvalg på universiteterne og diversitet gennem kommunikation og dialog på universiteterne.
- På arbejdsmarkedet skal man opstille politiske målsætninger, som styrker muligheden for delt barsel og brugen af serviceordninger i hjemmet, forlænge åbningstider i daginstitutioner, tackle ubevidst bias i samfundet samt øge muligheden for mere fleksible karriereveje i virksomhederne.
- Til at bekæmpe bias og stereotyper foreslår BCG bl.a., at virksomheder i højere grad integrerer diversitet i deres valg af kandidater samt skaber en bredere definition af, hvad der kendetegner gode lederskabsegenskaber<sup>5</sup>.

Virksomheder og organisationer kan desuden opstille konkrete målsætninger, som de forpligter sig til at nå. De opstillede mål kan eventuelt indberettes til en komité, der kan vurdere, om det opstillede mål er tilstrækkelige baseret på hvilket ligestillingsniveau de starter fra samt industrielle benchmarks. Lignende initiativer er bl.a. set på miljøområdet, såsom "Science Based Targets Initiative", hvor flere større danske virksomheder er med.

---

<sup>5</sup> Andersen, L. H., & Andersen, M. K. (2016). Mangfoldig ledelse giver højere indtjening. Copenhagen: ISS White Paper.

---

# FORSTÅELSESTABELLER

---

Nedenstående tabeller vedrører (kilden til virksomhedsoversigterne er selskabernes hjemmeside):

- C25-virksomheder
  - Udvalgte privatejede virksomheder
  - Udvalgte andelsejede virksomheder
  - Udvalgte statsejede virksomheder
  - Departementer og styrelser
  - Kvinder i Folketinget og regeringen
  - Kønsbalance og kvoter i Europa
- 

## C25-VIRKSOMHEDER

---

Virksomhed	Kvinder i ledelsen		Kvinder i bestyrelsen		Kvindelig CEO	Kvindelig CFO	Kvindelig bestyrelsesformand
	Antal	%	Antal	%			
A.P. Møller - Mærsk	2*	25,0	2	20,0	-	-	-
Ambu	0	0,0	1	16,67	-	-	-
Carlsberg	0	0,0	3	30,0	-	-	-
Chr. Hansen Holding	2	22,2	2	28,6	-	-	Dominique Reiniche
Coloplast	0	0,0	2	33,3	-	-	-
Danske Bank	1	14,3	2	25,0	-	-	-
Demant	0	0	1	20,0	-	-	-
DSV	0	0	3	42,9	-	-	-
FLSmidth & Co	2	33,3	2	33,3	-	-	-
Genmab	3	37,5	2	33,3	-	-	-
GN Store	1	33,3	2	40,0	Gitte Pugholm	-	-

Nord					Aabo		
ISS	1	10,0	2	33,3	-	-	-
Jyske Bank	1	5,0	1	12,5	-	-	-
Lundbeck	2	25,0	1	16,7	Deborah Dunsire	-	-
Novo Nordisk	2	22,2	3	33,3	-	-	-
Novozymes	1	16,67	2	40,0	-	-	-
Pandora	0	0,0	4	50,0	-	-	-
Rockwool International	2	22,2	0	0,0	-	-	-
Royal Unibrew	0	0,0	2	25,0	-	-	-
SimCorp	1	10,0	1	16,67	-	-	-
The Drilling Company of 1972	0	0,0	1	16,7	-	-	-
Tryg	1	25,0	6	50,0	-	Barbara Plucnar Jensen	-
Vestas Wind Systems	2	28,6	2	28,6	-	Marika Fredriksson	-
Ørsted	2	28,6	2	33,3	-	Marianne Wiinholt	-
<b>Gennemsnit</b>	<b>1,08</b>	<b>16,56</b>	<b>2,04</b>	<b>28,99</b>	-	-	-

Note: Medarbejderudpegede medlemmer af bestyrelsen er ikke medregnet, da de ikke er udpeget af aktionærerne.

\* Carolina Dybeck Happe er ikke medregnet, da hun fratræder stillingen som CFO hos A.P. Møller – Mærsk i begyndelsen af 2020.

---

## UDVALGTE PRIVATEJEDE VIRKSOMHEDER

---

Virksomhed	Kvinder i ledelsen		Kvinder i bestyrelsen	
	Antal	%	Antal	%
Bestseller	0	0,0	2	40,0
Danfoss	0	0,0	1	14,3
Ecco	0	0,0	1	16,7
Grundfos	1	14,3	1	20,0
LEGO	2	22,2	1	16,7
LEO Pharma	3	33,3	2	25,0
JYSK	0	0,0	0	0,0
VKR Holding	0	0,0	1	20
Linak	1	12,5	NA	NA

---

## UDVALGTE ANDELSEJEDE VIRKSOMHEDER

---

Virksomhed	Kvinder i ledelsen		Kvinder i bestyrelsen	
	Antal	%	Antal	%
Arla Foods	2	28,6	2	13,3
Coop Danmark	1	20,0	2	33,3
Danish Agro	0	0,0	0	0,0
Danish Crown	1	9,0	2	22,2
Dansk Landbrugs Grovvareselskab	0	0,0	1	8,3
Kopenhagen Fur	0	0,0	1	14,3

---

## UDVALGTE STATSEJEDE VIRKSOMHEDER

---

Virksomhed	Kvinder i ledelsen		Kvinder i bestyrelsen	
	Antal	%	Antal	%
Danske Spil	4	57,1	2	28,6
DanPilot	0	0,0	2	40,0
Det Danske Klasselotteri	3	100,0	NA	NA
DR1	3	60,0	5	55,6
DSB	2	28,6	3	50,0
TV 2	1	25,0	2	33,3
PostNord	4	50,0	3	37,5
Vækstfonden	0	0	1	16,7

---

## DET OFFENTLIGE – LØNRAMME 38 OG OPEFTER

---

	Årsværk, lønramme 38	Årsværk, lønramme 39	Årsværk, lønramme 40	Årsværk, lønramme 41	Årsværk, lønramme 42	Årsværk, i alt
Kvinder	343	113	13	8	1	478
Mænd	523	182	44	29	6	784
<b>I alt</b>	865	295	57	37	7	1262
<b>% af kvinder</b>	39,6	38,3	22,8	21,6	16,7	<b>37,8</b>

Kilde: Moderniseringsstyrelsen (2019)



---

## KVINDER I FOLKETINGET OG REGERINGEN

---

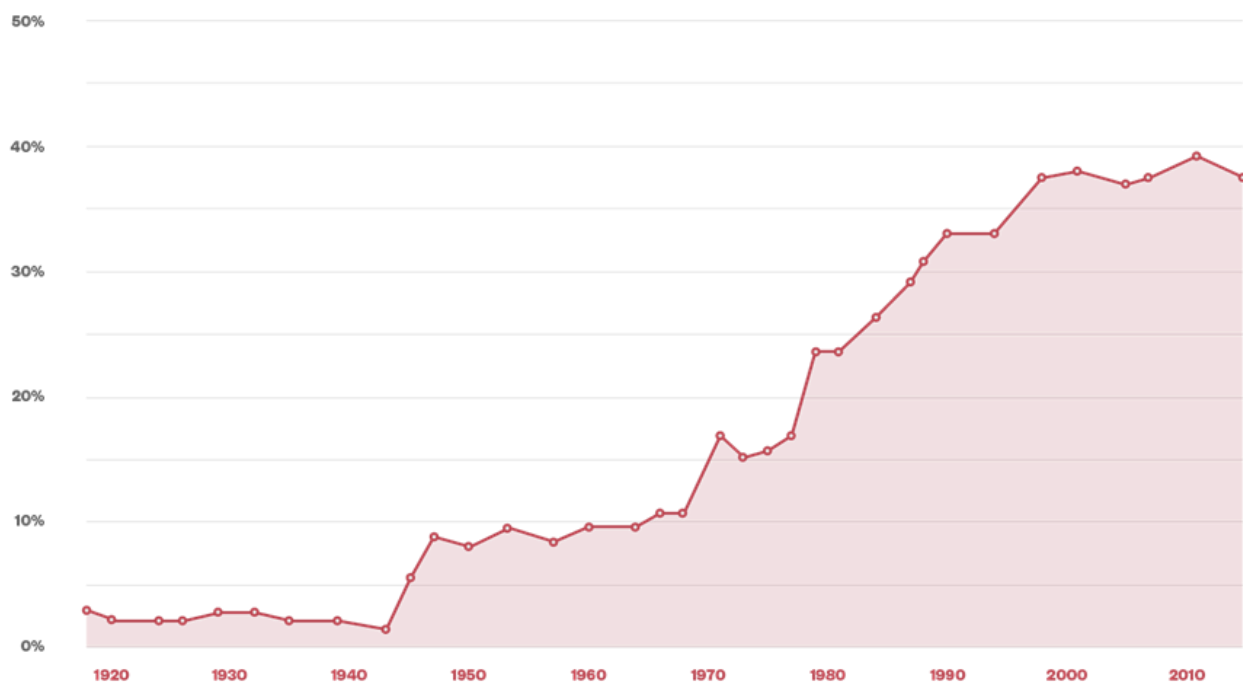
Parti	Kvinder i Folketinget, 2019		Kvinder i regeringen, 2019	
	Antal	%	Antal	%
Socialdemokratiet	13	27	7	35
Venstre	15	35,7	-	-
Dansk Folkeparti	6	37,5	-	-
Radikale Venstre	9	56	-	-
Socialistisk Folkeparti	11	78,5	-	-
Enhedslisten	6	46,2	-	-
Det Konservative Folkeparti	6	46,2	-	-
Alternativet	1	20	-	-
Nye Borgerlige	2	50	-	-
Liberal Alliance	0	0	-	-
De nordatlantiske mandater	2	50	-	-
<b>I alt</b>	<b>71</b>	<b>39,6</b>	<b>7</b>	<b>35</b>

Kilde: Folketingets hjemmeside

---

## KVINDER I FOLKETINGET SIDEN 1918

---



Kilde: Folketingets hjemmeside

## KØNSBALANCE OG KVOTER I EUROPA (2016)

Medlemsland	Andel af kvinder i bestyrelser	Nationale kvoter	Andre nationale tiltag
Belgien	32%	Ja, 33% for ledelse og bestyrelse i statsejede og børsnoterede virksomheder i 2017 og SME'er i 2019	The Corporate Code of 2009 anbefaler, at bestyrelser er sammensat på basis af kønsdiversitet.
Bulgarien	15%	Nej	Nej
Cypern	10%	Nej	Nej
Danmark	28%	Nej	Bestyrelsen i statsejede virksomheder skal "så vidt som muligt" have en lige fordeling af kvinder og mænd. Krav om selvregulering og fastsættelse af egne mål.  En virksomhed kan få en bøde, hvis den ikke sætter mål eller afgiver rapport.
Estland	8%	Nej	Nej
Finland	35%	Nej	Statsejede virksomheder skal have en "lige repræsentation af mænd og kvinder".  The Corporate Governance Code anbefaler, at alle bestyrelser "repræsenterer begge køn".
UK	30%	Nej	Nej
Frankrig	44%	Ja, 40% i 2017 i bestyrelsen i store	

		børsnoterede virksomheder og ikke-børsnoterede virksomheder	
Grækenland	9%	Ja, 33% for virksomheder, som er ejet eller delvist ejet af staten, i ledelsen og bestyrelsen	Positive foranstaltninger i den offentlige sektor
Irland	19%	Nej	Politisk mål på 40% kvinder i alle statsbestyrelser og komiteer. Positive foranstaltninger i den offentlige sektor
Italien	36%	Ja, 33% i 2015 for børsnoterede og statsejede virksomheder i ledelsen og bestyrelsen	Ja
Kroatien	17%	Nej	
Letland	29%	Nej	Positive foranstaltninger i den offentlige sektor
Litauen	11%	Nej	Nej
Luxembourg	13%	Nej	
Malta	10 %	Nej	Nej
Holland	31%	Mål på 30% i ledelsen og bestyrelsen i store virksomheder. Ingen sanktioner	
Norge	45%		
Polen	21%	Nej	Nej
Portugal	22%	Nej	Nej
Rumænien	11%	Nej	Positive foranstaltninger i den offentlige sektor
Slovakiet	24%	Nej	Nej
Slovenien	28%	Nej	
Spanien	24%	Ja, anbefaling af 40% i 2015 i bestyrelsen	Positive foranstaltninger i den

		og ledelsen i statsejede virksomheder med mere end 250 ansatte. Ingen sanktioner	offentlige sektor
Sverige	36%	Nej	Nej
Schweiz	40%	Ja, 30% af bestyrelsen og 20% af ledelsen i store virksomheder. Ingen sanktioner	
Tjekkiet	14%	Nej	
Tyskland	34%	Ja, 30% i 2016 for bestyrelsen i de 110 største børsnoterede virksomheder	
Ungarn	15%	Nej	Positive foranstaltninger i den offentlige sektor
Østrig	26%	Ja, 35% i 2018 for statsejede virksomheder	Selvregulering

Kilde: Eurostat (2019), European Commission (2014)

---

## LITTERATUR

---

Andersen, L. H., & Andersen, M. K. (2016). Mangfoldig ledelse giver højere indtjening. Copenhagen: ISS White Paper.

European Commission (2014). Gender balance on corporate boards – Europe is cracking the glass ceiling. European Commission.

Eurostat (2019). Positions held by women in senior management positions. Hentet fra Eurostat: [https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=sdg\\_05\\_60&plugin=1&tableSelection=2](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=sdg_05_60&plugin=1&tableSelection=2)

Folketinget (2019). Tal og fakta om Folketinget. Hentet fra Folketinget: <https://www.ft.dk/da/folkestyret/folketinget/tal-og-fakta-om-folketinget>

Kjeldsen, S. W. (2017). En teoretisk undersøgelse af kønsdiversitet i dansk topledelse. Aarhus Universitet, School of Business and Social Sciences, Psykologisk Institut, Aarhus.

World Economic Forum (2018). The Global Gender Gap Report. Switzerland: World Economic Forum.

## APPENDIX

	Ledelse			Bestyrelse		
	# kvinder	# total	%	# kvinder	# total	%
Mærsk	2	8	25	2	10	20
Ambu	0	2	0	1	6	16,66667
Carlsberg	0	8	0	3	10	30
Chr hansen	2	9	22,22222	2	7	28,57143
Coloplast	0	4	0	2	6	33,33333
Danske Bank	1	7	14,28571	2	8	25
Demant	0	2	0	1	5	20
DSV	0	2	0	3	7	42,85714
FLSmidth	2	6	33,33333	2	6	33,33333
Genmab	3	8	37,5	2	6	33,33333
GN Store	1	3	33,33333	2	5	40
ISS	1	10	10	2	6	33,33333
Jyske Bank	1	20	5	1	8	12,5
Lundbeck	2	8	25	1	6	16,66667
Novo	2	9	22,22222	3	9	33,33333
Novozymes	1	6	16,66667	2	5	40
Pandora	0	2	0	4	8	50
Rockwool	2	9	22,22222	0	6	0
Royal Unibrew	0	2	0	2	8	25
SimCorp	1	10	10	1	6	16,66667
The Drilling Co of 1972	0	4	0	1	6	16,66667
Tryg	1	4	25	6	12	50
Vestas	2	7	28,57143	2	7	28,57143
Ørsted	2	7	28,57143	2	6	33,33333
<b>Gns.</b>	<b>1,083333</b>	<b>6,541667</b>	<b>16,56051</b>	<b>2,041667</b>	<b>7,041667</b>	<b>28,99408</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>157</b>	<b>16,56051</b>	<b>49</b>	<b>169</b>	<b>28,99408</b>

*Note: Procentdel af kvindelige ledere og bestyrelsesmedlemmer er målt som antallet af kvinder divideret med det samlede antal i ledelsesteamet/bestyrelsen.*