



THE GENDER DIVERSITY PLEDGE

*DI's strategi for større
kønsdiversitet*

FORORD

GENDER DIVERSITY PLEDGE – ET FÆLLES HÅNDSLAG FOR STØRRE KØNSDIVERSITET

Danmark skal være verdens bedste land at leve og drive virksomhed i. Det er store ambitioner, der kun kan indfries, hvis vi sikrer danske virksomheder adgang til de mest talentfulde medarbejdere. De er nemlig den vigtigste drivkraft, når det gælder om at fremme vores innovations- og konkurrenceevne, der skal fremtidssikre vores velfærdssamfund.

Halvdelen af Danmarks talentpulje er kvinder. Alligevel er det kun hver tredje fuldtidsansatte i den private sektor, der er kvinde. Og andelen falder støt jo længere op i ledelseslagene, man kommer. Vi har et kønsskævt arbejdsmarked, og generelt halter det med diversiteten i dansk erhvervsliv. Det bremser virksomhedernes og samfundets udvikling. Det er der brug for at tage et opgør med nu.

Erhvervslivet kan spille en aktiv og progressiv rolle i kampen for et inkluderende samfund, og det er også en af grundene til, at DI har nedsat et specialudvalg for mangfoldighed, der skal finde på nye tiltag, der kan øge diversiteten i erhvervslivet. Denne publikation er et resultat af dette enestående arbejde.

Mangfoldighed er vigtigt og bidrager til udvikling, succes og vækst – lokalt og globalt. Hvis vi evner at få alle talenter i spil uanset køn, alder, nationalitet/ethnicitet, seksuel orientering og kønsidentitet, fysisk/psykisk formåen, baggrund mv., er der ingen tvivl om, at vi kommer til at vinde i den benhårde globale konkurrence, der er blevet skærpet i kølvandet på coronakrisen. Vi har brug for et erhvervsliv og et arbejdsmarked, der afspejler den mange facetterede verden, vi lever i og handler med. Det vil ikke blot gøre virksomhederne rigere, men hele samfundet rigere.

Derfor samler vi danske virksomheder – store som små – i et fælles pledge, hvor vi giver hinanden håndslag på, at vi hver især vil arbejde for, at erhvervslivet i fællesskab når en målsætning om en 40/60-kønsfordeling i ledelse og bestyrelser i 2030. Det kan forhåbentligt være med til at inspirere andre virksomheder i og uden for Danmarks grænser. Og det kan forhåbentligt også være med til at få flere unge til at søge i retning af det private arbejdsmarked. Hvis vi øger diversiteten i erhvervslivet, vil det have en positiv effekt på vores samfund. Og ikke mindst på Danmarks fremtid.



Lars Sandahl Sørensen
Adm. direktør

BAGGRUND FOR STRATEGIEN

Arbejdet med diversitet er en vigtig konkurrenceparameter for virksomheder og kan samtidig være en katalysator for virksomheders udvikling, succes og vækst – lokalt og globalt. Det er afgørende for en virksomheds succes at have adgang til kvalificerede og talentfulde medarbejdere. Forskellige medarbejdere bringer forskellige erfaringer og perspektiver med sig, som virksomheder kan få gavn af. En bredere palet af perspektiver øger virksomheders og organisationers intelligens og gør det muligt at træffe bedre beslutninger.

Diversitet dækker selvsagt mere end blot kønsdiversitet, og det er vigtigt med et bredt fokus på forskellige mangfoldighedsaspekter i virksomhedernes arbejde med diversitetsagendaen. Ikke desto mindre fylder ligestilling mellem kønnene til stadighed på den politiske agenda både nationalt og internationalt, og derfor er det nødvendigt med et fokus på at styrke kønsbalancen. Arbejdet med at styrke kønsdiversiteten kan desuden være en katalysator for arbejdet med andre mangfoldighedsaspekter.

HVORFOR ER KØNSBALANCEN SKÆV I DANMARK?

Der er flere aspekter, som har indflydelse på kvinder og mænds karriere og vej til lederstillinger, og som dermed er medvirkende til kønsbalancen i Danmark:

1. De kønsstereotypiske uddannelsesvalg: i årtier har kvinder valgt uddannelser, der typisk fører til jobs inden for uddannelse, sundhed og velfærd. Mænd vælger derimod uddannelser, der er rettet mere

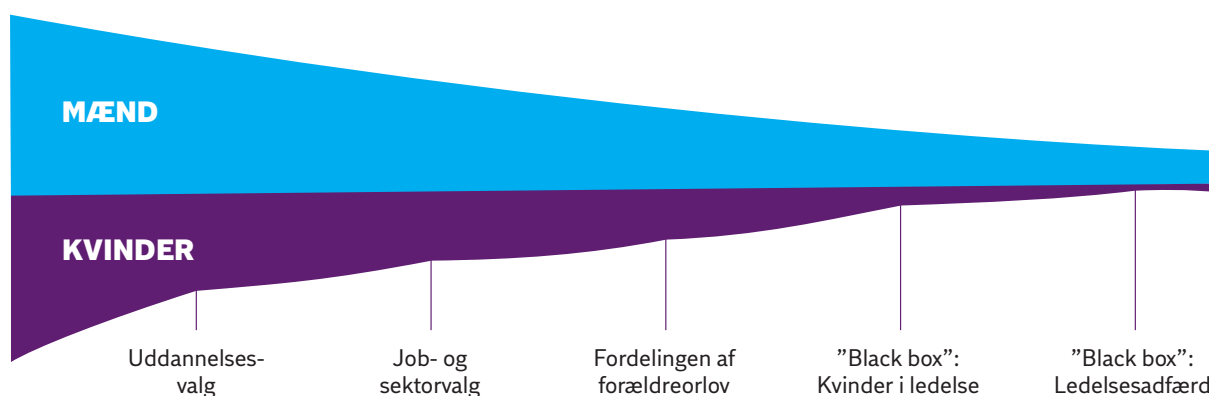
mod det private arbejdsmarked såsom uddannelser inden for STEM (Science, Technology, Engineering & Mathematics) og erhvervsuddannelser.

2. Disse kønsstereotypiske uddannelsesvalg afspejler sig i det efterfølgende job- og sektorvalg med en overvægt af kvinder ansat i den offentlige sektor. Kun en tredjedel af de fuldtidsansatte i den private sektor er kvinder.
3. En skæv brug af forældreorlov: ifølge forskning af bl.a. Nina Smith, Nabanita D. Gupta & Mette Verner og Kleven og Søgaard har forældreorlov en negativ effekt på kvinders karriere. Dette skyldes dels, at mødre tager ca. 90 pct. af det samlede antal uger med barsels- og forældreorlov. Dermed bliver forældreorloven en de facto orlov for mødre.
4. Der er få kvinder i de øverste ledelsesslag i det private erhvervsliv, hvilket til dels skyldes, at kun en tredjedel af de fuldtidsansatte i den private sektor er kvinder, hvilket betyder, at rekrutteringsgrundlaget til lederstillinger derfor er meget snævert. For at få endnu flere kvinder i retning af en lederkarriere, er der behov for at undersøge, om andre aspekter bidrager til, at kvinder fravælger lederrollen.

For at sikre øget kønsdiversitet i danske virksomheder er det vigtigt at fokusere på og arbejde med ovenstående aspekter, da de har stor betydning for og indflydelse på kvinders karriere.

Med denne strategi præsenterer DI et roadmap til at nå målet om større kønsdiversitet i dansk erhvervsliv og derigennem medvirke til at ændre den skæve kønsfordeling i de forskellige ledelsesniveauer i danske virksomheder.

STRATEGIEN SÆTTER IND OVER FOR ASPEKTER, DER HAR INDFLYDELSE PÅ KVINDERS KARRIERE



VÆR MED TIL AT GØRE EN FORSKEL

DI inviterer hele erhvervslivet til at støtte op om og skrive under på The Gender Diversity Pledge. Med din underskrift forpligter du din virksomhed til at arbejde aktivt for at skabe større kønsdiversitet i ledelse og bestyrelser i Danmark. Konkret skriver du under på følgende:

① PRINCIPPER

Du tilslutter dig erhvervslivets 16 principper for at fremme kønsdiversitet

Underskrivende virksomheder tilslutter sig de principper, som The Gender Diversity Pledge dækker over i deres arbejde med lighed, retfærdighed og diversitet, og forpligter sig til at efterleve disse principper.

② MÅLTAL

Du forpligter dig til aktivt at arbejde med egne måltal for ledelse og bestyrelse, så erhvervslivet samlet set opnår større kønsdiversitet.

Denne strategi opstiller målsætninger og specifikke måltal for ledelse og bestyrelse, som erhvervslivet skal opnå i fællesskab. Det betyder, at virksomheder, der tilslutter sig, arbejder for at nå deres egne konkrete måltal, der afspejler deres situation, udgangspunkt, branche og udviklingspotentiale.

ERHVERVSLIVETS 16 PRINCIPPER FOR STØRRE KØNSDIVERSITET

I vores virksomhed forpligter vi os til at understøtte, overholde og efterleve følgende principper i vores arbejde for større kønsdiversitet i virksomheden.

1. Vi mener, at diversitet gør os klogere som virksomhed

Forskellige medarbejdere bringer forskellige erfaringer og perspektiver med sig, som vi som virksomhed kan få gavn af. En mere mangfoldig palet af perspektiver øger virksomhedens intelligens og muliggør, at vi kan træffe bedre beslutninger.

2. Vi ser diversitet som et konkurrenceparameter

Arbejdet med diversitet er en konkurrenceparameter og fungerer som katalysator for vores udvikling, succes og vækst, både lokalt og globalt.

3. Vi ser lige muligheder som en forudsætning for at kunne tiltrække og fastholde de bedste talenter

Ligestilling handler om lige muligheder, retfærdighed og lige vilkår for alle medarbejdere. Alle kompetencer og ressourcer skal bringes i spil, for at vi kan tiltrække og fastholde den nødvendige arbejdskraft og de bedste talenter.

4. Vi deler data om vores egen kønssammensætningen

Erhvervslivet skal dele data om kønssammensætningen i virksomhederne – også om emner, der kan være vanskelige og udfordrende, f.eks. i forhold til at øge andelen af kvinder i ledelsen og i bestyrelser.

5. Vi fastsætter specifikke mål

Vi vil fastsætte specifikke mål, hvor måltal og KPI'er vedrørende kønsdiversitet kan bruges som et styringsværktøj.

6. Vi anerkender, at den skæve kønsfordeling i danske virksomheder er en udfordring

Det faktum, at halvdelen af befolkningen og arbejdsstyrken er kvinder, bør afspejle sig bedre i kønsfordelingen på alle ledelsesniveauer.

7. Vi mener, at erhvervslivet skal gå forrest

Erhvervslivet må gå forrest, vise vejen og gøre en forskel, hvor vi kan. Der må ikke herske nogen tvivl om, at hvis du har kompetencerne, evnerne og motivationen, så kan du skabe en karriere i den private sektor, uanset dit køn.

8. Vi ønsker, at flere kvinder skal finde vej til den private sektor

Vi vil medvirke til at skabe større mobilitet mellem det offentlige og private arbejdsmarked, bl.a. ved at flere kvinder skal finde vej ind i den private sektor. Derfor skal vi synliggøre de karrieremuligheder, der er i danske og internationale virksomheder.

9. Vi opfordrer til, at forældreorlov deles mere ligeligt

Det er nødvendigt, at forældre i langt højere grad deler forældreorloven mere ligeligt imellem sig, da det vil fremme mulighederne for mere kønsdiversitet på ledelsesgangene. Vi bifalder desuden medarbejdere, der tager forældreorlov, da det giver noget, som vi som virksomhed kan drage nytte af.

10. Vi går ind for øremærket barsel til mænd

Opbakning til og implementering af EU's orlovsdirektiv, herunder øremærkning af forældreorlov til mænd, vil være en medvirkende faktor til at skabe mere ligestilling mellem kønnene.

11. Vi vil nedbryde kønsstereotype uddannelsesvalg

Vi vil medvirke til at nedbryde kønsstereotypiske uddannelsesvalg, da det er afgørende for at sikre en større kønsdiversitet på arbejdsmarkedet og dermed også i ledelsesstillinger. Køn må ikke være en begrænsende faktor på noget tidspunkt i en persons liv.

12. Vi går forrest med ledelse og adfærd, der skaber forandring

Flere af udfordringerne med øget kønsdiversitet er relateret til adfærdsmæssige og kulturelle aspekter. Derfor må vi udvise og engagere til ledelse og adfærd, der skaber forandring.

13. Vi skaber en ny fortælling om lederrollen

Vi forpligter os til at skabe en ny fortælling om lederrollen velvidende, at den øverste lederrolle er krævende, men at det også kan være befriende ved at komme længere op i ledeshierarkiet, da det giver større spillerum og fleksibilitet. Desuden udfordrer vi fejlfortolkede opfattelser om kvinder i ledelse ved bl.a. at fremhæve kvindelige rollemodeller.

14. Vi fejrer menneskelig forskellighed

Vi forpligter os til at fejre den menneskelige forskellighed – også når det kommer til ledelse. Mænd og kvinder er forskellige, og det er ikke meningen, at alle skal have den samme ledelsesstil. Ledelsesrollen er under forandring, og en større andel af kvinder i ledelse kan være en katalysator for, at andre typer af mandlige ledere også finder fodfæste på ledelsesgangene.

15. Vi har en inkluderende tilgang til minoriteters perspektiver

Det kræver mod at sige sin mening og inddrage sine erfaringer og perspektiver som minoritet på en arbejdsplads. Ledere skal anerkende det følelsesmæssige aspekt, der ligger i at være del af en minoritet, og skal bifalde de bidrag, som forskellige synspunkter kan give til virksomheden.

16. Vi nedbryder misforståede opfattelser af det offentlige og private arbejdsmarked

Vi vil medvirke til at brande det private arbejdsmarked på nye måder. Vi skal blive bedre til at fremhæve de forskellige måder, hvor vi som privat virksomhed kan gøre en forskel for de større samfundsmæssige udviklinger – f.eks. klimaforandringer og bæredygtighed.

MÅLTAL FOR STØRRE KØNSDIVERSITET

Denne strategi præsenterer en overordnet målsætning om, at erhvervslivet i **fællesskab** når en målsætning om en 40/60-kønsfordeling i 2030. Desuden præsenteres nogle konkrete måltal for andelen af det underrepræsenterede køn blandt generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer og i virksomheders ledelse. Virksomheder forpligter sig til at arbejde med **egne** måltal, som kan medvirke til, at erhvervslivet samlet set kan nå 40/60-målsætningen.

Forskellige virksomheder har forskellige forudsætninger for arbejdet med at øge kønsdiversiteten. Virksomheder, der skriver under på pledget, tilslutter sig at arbejde for, at erhvervslivet samlet set når en kønsfordeling på 40/60 i 2030, men skal ikke selv opnå en 40/60-fordeling. Strategiens målsætning er et fælles mål, som erhvervslivet skal nå i **fællesskab**, ved at hver virksomhed arbejder med sine **egne** måltal, der er baseret på virksomhedens situation, udgangspunkt, branche og udviklingspotentiale.

Med hver virksomheds individuelle engagement og forpligtelse til at rykke tallene i den rigtige retning, vil erhvervslivet kunne skubbe udviklingen mod større kønsdiversitet endnu mere på vej og dermed skabe den ønskede forandring.

Virksomheder, der skriver under på denne strategi, forpligter sig til at:

1. arbejde med **egne** måltal, der afspejler deres situation, udgangspunkt, branche og udviklingspotentiale.
2. overvåge udviklingen i virksomhedens kønsmæssige sammensætning.
3. rapportere årligt på indsatser, opnåede målsætninger osv. i virksomhedens årsrapport eller andre steder, hvor det er oplagt at rapportere på dette emne, f.eks. på virksomhedens hjemmeside.
4. udarbejde en diversitetsstrategi eller handleplan og offentliggøre dette inden for de første 12 måneder efter at have underskrevet The Gender Diversity Pledge..

Hver virksomheds egne måltal skal være ambitiøse og realistiske og afspejle deres situation, udgangspunkt og udviklingspotentiale i forhold til deres branche, som dermed også kan fungere som et benchmark for virksomhedens udviklingspotentiale.

Strategien anser en kønsfordeling med 40 pct. af et køn og 60 pct. af et andet som værende en ligelig kønsfordeling, da dette afspejler, at kun en tredjedel af de fuldtidsansatte i den private sektor er kvinder, som dermed udgør rekrutteringsgrundlaget til lederstillinger.

40/60-fordelingen afspejler dermed en højere målsætning end rekrutteringsgrundlaget og signalerer

1. et ønske om og en vilje til at styrke rekrutteringsgrundlaget ved at tiltrække flere kvinder til den private sektor
2. en tro på, at virksomheder kan skabe synlige kvindelige rollemodeller, der kan inspirere andre kvinder til også at forfølge en lederkarriere og dermed også skubbe til udviklingen
3. at strategien flugter med dansk lovgivning på området samt EU's definition af en ligelig kønsfordeling.

Strategiens målsætning skal nås gennem forskellige tiltag og indsatser på kort og lang sigt.

Ambitiøse og realistiske måltal skal være vejen frem, men skulle en virksomhed komme i en situation, hvor den ikke når et fastsat måltal, tilbyder strategien et "comply or explain"-princip, hvorved virksomheden kan forklare, hvorfor det fastsatte måltal ikke er nået. Dette afspejler også, at den enkelte virksomhed ikke vil blive holdt ansvarlig for erhvervslivets fælles målsætning, men kun for egne indsatser og måltal, der tager afsæt i virksomhedens situation, udgangspunkt, branche og udviklingspotentiale.

Arbejdet med måltal kan ske nationalt og globalt, men virksomheder med udenlandske datterselskaber vil primært blive vurderet for deres indsatser i Danmark.

ERHVERVSLIVETS SAMLEDE MÅLTAL FOR KVINDER I BESTYRELSER

(Måltal vedrører generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer)

Kvinder i bestyrelser	Udgangspunkt (2020) Andel af kvinder	Måltal i 2025/2030
OMX C-25	33,8 %*	40 % i 2025
Large Cap virksomheder	32,4 %*	40 % i 2025
Børsnoterede virksomheder	20,6 %**	30 % i 2025 -> 40 % i 2030
Virksomheder omfattet af lov om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning i det øverste ledelsesorgan	18,6 %**	Alle virksomheder, der endnu ikke har et kvindeligt bestyrelsesmedlem, skal have mindst ét kvindeligt bestyrelsesmedlem i 2030
SMV'er	15 %***	Alle virksomheder, der endnu ikke har et kvindeligt bestyrelsesmedlem, skal have mindst ét kvindeligt bestyrelsesmedlem i 2030

* DI analyse og beregninger, 2020

** Erhvervsstyrelsen, august 2020

*** Danmarks Statistik, 2019, virksomheder med ml. 50 – 249 årsværk

Note: Opgørelse af data og dermed om hvorvidt målsætningen nås foretages på virksomheder med over 50 medarbejdere, da mange SMV'er med færre ansatte typisk har en meget mindre ledelse med måske 1 eller 2 personer.

HVAD KAN DIN VIRKSOMHED GØRE?

- Stille krav til at headhuntere præsenterer kvindelige kandidater på shortlisten til (leder)stillinger
- Stræbe efter at en af de sidste to kandidater er en kvinde
- Arbejde med KPI'er og tjeklister for at holde virksomheden på sporet

HVAD GØR DANSK INDUSTRI?

- Identificerer og formidler best practice fra store virksomheder til SMV'er
- Tilbyder vejledning ift. konkrete diversitetsindsatser og fastsættelse af måltal
- Tilbyder netværk og kurser
- Stiller bestyrelseskandidat-databasen Women on Board til rådighed, hvor virksomheder kan finde erhvervs-kvinder, der står klar til at påtage sig bestyrelsesarbejde

ERHVERVSLIVETS SAMLEDE MÅLTAL FOR KVINDER I LEDELSE

Kvinder i ledelse	Udgangspunkt (2020) Andel af kvinder	Måltal i 2025/2030
CEO*	13,98%	Måltal fastsættes samlet for alle ledelsesniveauer jf. pkt. nedenfor
Øverste ledelse* (VP, direktører, SVP, EVP)	21,5%	
Mellemledere*	31,8%	
Alle ledere (CEO, VP, direktører, SVP, EVP, mellemledere)*	26,6%	2025: 35% 2030: 40%

*Virksomheder med over 50 ansatte, Danmarks Statistik, Forskeradgangen og DI-beregninger, 2019. Antal virksomheder: 3.375

Note: Opgørelse af data og dermed om hvorvidt målsætningen nås foretages på virksomheder med over 50 medarbejdere, da mange SMV'er med færre ansatte typisk har en meget mindre ledelse med måske 1 eller 2 personer.

HVAD KAN DIN VIRKSOMHED GØRE?

- Sikre at dem, der ansætter en ny medarbejder, repræsenterer mangfoldigheden i virksomheden
- Sprogbrug i jobannoncer skal være inkluderende og ikke kun henvende sig til ét køn
- Stille krav til at headhuntere præsenterer kvindelige kandidater på shortlisten til (leder)stillinger
- Stræbe efter at en af de sidste to kandidater er en kvinde
- Modarbejde holdningen/tilgangen "der var ingen kvinder, der søgte jobbet, så der er ikke nogen relevante kvindelige kandidater til jobbet"
- Arbejde med KPI'er og tjeklister for at holde virksomheden på sporet
- Sikre at ledere bliver trænet i at nedbryde ubevidste bias

HVAD GØR DANSK INDUSTRI?

- Identificerer og formidler best practice fra store virksomheder til SMV'er
- Tilbyder vejledning ift. konkrete diversitetsindsatser og fastsættelse af måltal
- Diversitet bliver adresseret i DI kurser/uddannelsesforløb/projekter/netværk mv., hvor det findes relevant
- Indgår strategiske partnerskaber med udvalgte interesseorganisationer og/eller andre relevante forretningspartnere med en forventning om at udvikle forskellige produkter/services/løsninger

SÆT AMBITIØSE OG REALISTISKE MÅL MED UDGANGSPUNKT I DIN BRANCHE

Virksomheder i forskellige brancher har forskelligt udgangspunkt for deres arbejde med at få flere kvinder ind i de forskellige ledelsesslag. Dette er vigtigt at huske på, når man skal fastsætte konkrete måltal for den enkelte virksomhed, der er ambitiøse og realistiske.

Når den enkelte virksomhed udregner og fastsætter sine egne måltal, kan virksomheden med fordel benytte branchen som et benchmark og dermed sammenligne sine egne tal i forhold til branchen. Dette tager højde for virksomhedens udgangspunkt og giver mulighed for at sætte ambitionsniveauet efter, hvorvidt virksomheden ønsker at være ”den bedste i klassen” eller blot ”afspejle rekrutteringsgrundlaget og udgangspunktet”.

Figuren nedenfor viser andelen af kvinder blandt ansatte og ledere på tværs af brancher i både den offentlige og private sektor og illustrerer dermed

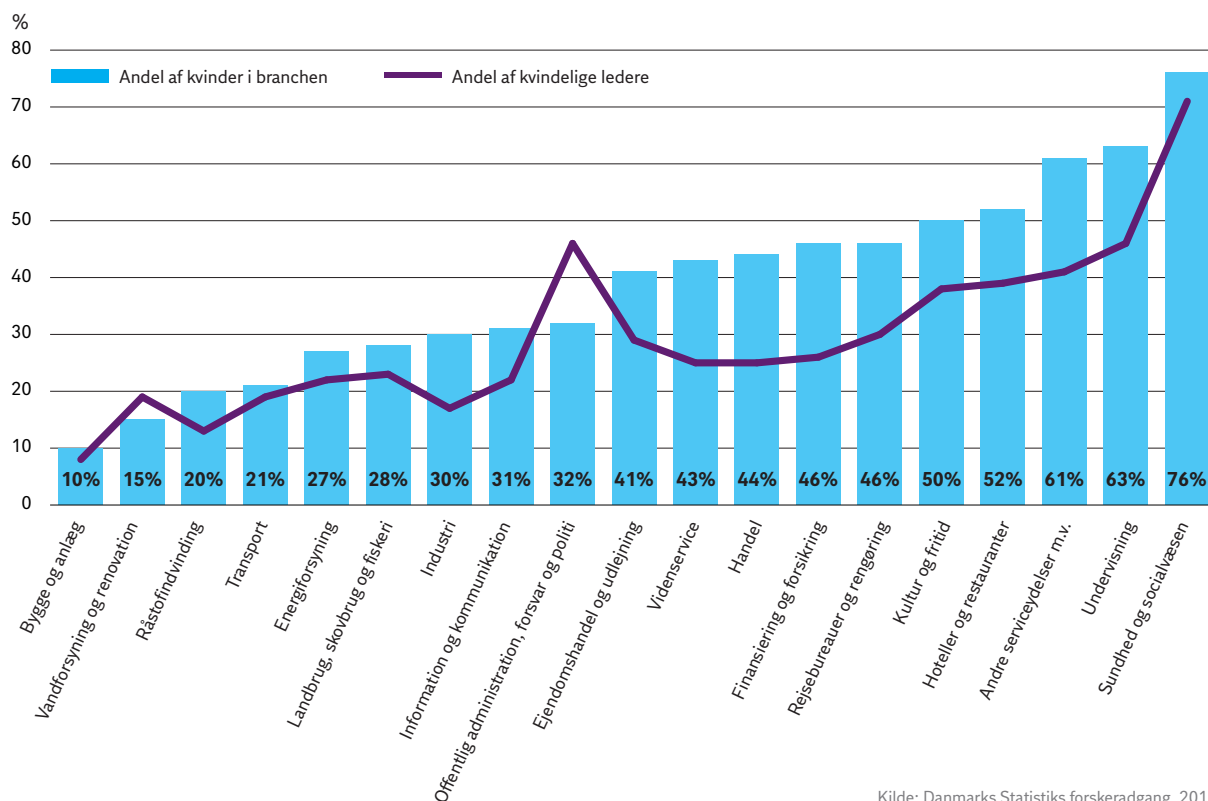
udgangspunktet for at fastsætte måltal i den enkelte branche.

Find din branche i figuren og se, hvad udgangspunktet er og sammenlign med data over andelen af kvindelige medarbejdere og ledere i din egen virksomhed.

Kan du se en diskrepans, hvor tallene for branchen ligger højere end tallene i din virksomhed, så har du et pejlemærke for, hvor din virksomhed bør ligge og dermed, hvad et måltal kan være, som virksomheden skal arbejde hen imod.

Kan du se, at tallene for branchen ligger lavere end tallene i din virksomhed, så er din virksomhed jo godt på vej, men kan vurdere, om ikke der kunne være potentiale for at sætte et måltal, der ligger højere end gennemsnittet i branchen.

ANDEL AF KVINDER I FORSKELLIGE BRANCHER



Kilde: Danmarks Statistiks forskeradgang, 2019



SKRIV UNDER NU di.dk/diversitypledge

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lars Sandahl Sørensen'.

Lars Sandahl Sørensen
Adm. direktør, DI

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jens Bødtker-Hansen'.

Din virksomhed