

STRATEGI FOR

**DIVERSITET,
LIGESTILLING
OG INKLUSION**

2030

INDHOLD

1.	FORORD	1
2.	EN LANGSIGTET STRATEGISK PRIORITET	2
2.1	Forskellighed styrker kvalitet, beslutninger og tillid	3
2.2	Tilbageblik på initiativer, resultater og læringer	4
3.	EN NY STRATEGI, DER FORANKRER OG SKRUER OP FOR INKLUSION	7
3.1	Fem firmamålsætninger 2030 – videreført og kvalificeret	7
4.	EN HANDLINGSPLAN I TRE SPOR	8
4.1.	Spor 1: Strukturelle forhold – transparens, fairness og støtte	9
4.2	Spor 2: Kultur og ledelse – bredere tilgang til diversitet og inklusion	10
4.3	Spor 3: Talent- og kompetenceudvikling – flere karriereveje i fokus	11
5.	FRA STRATEGI TIL HANDLING – ET FÆLLES ANSVAR	12



FOTO: NIKOLAI LINARES • ÓLAFUR GESSJÓN

1 FORORD

Hos Poul Schmith ønsker vi at sikre lige muligheder for alle. Lige muligheder giver større arbejdsglæde, trivsel og engagement hos firmaets medarbejdere og bidrager samtidig til bedre forretningsmæssige resultater og stærkere konkurrencekraft.

Vi har længe arbejdet for at opnå en bedre og mere repræsentativ kønsbalance i firmaet, særligt på ledelses- og partnerniveau, hvor skævheden historisk har været mest udtalt. Vi er de senere år, gennem en målrettet indsats og en række initiativer, rykket et stykke i den rigtige retning, men vi er langt fra i mål.

For os som firma handler diversitet dog ikke kun om fokus på køn, men om lige muligheder og plads til forskellighed i et bredere perspek-

tiv. Tendenserne viser, at vi bliver længere på arbejdsmarkedet, og at medarbejdere i højere grad efterspørger plads til forskellighed og iagttagelse af individuelle behov i løbet af arbejdslivet.

Med denne strategi og handlingsplan for diversitet, ligestilling og inklusion (DE&I) fortsætter vi derfor de mange initiativer, der allerede er igangsat, og sætter retning for arbejdet frem mod 2030 med afsæt i konkrete målsætninger, den vedvarende indsats og tilføjelse af nye initiativer. Vores igangsatte initiativer fra forrige handlingsplan (2023-2025) fastholdes således som en baseline, mens vi vil bygge ovenpå for at sikre styrket fokus og yderligere tryk på ligestillingsindsatsen. Vi vil fortsat arbejde målrettet på at opbygge en divers og forretningsmæssig stærk kultur med plads til alle.

DIVERSITET,
LIGESTILLING
& INKLUSION
2030

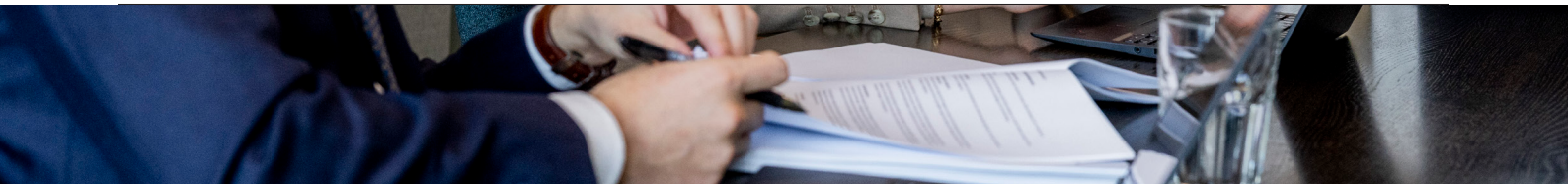


2 EN LANGSIGTET STRATEGISK PRIORITET

Arbejdet med diversitet og inklusion er en integreret del af vores firmastrategi. Vores overordnede purpose er at arbejde for et erhvervsliv i udvikling og et samfund i balance. Vores engagement på diversitetsagendaen rækker derfor også ud over vores egen organisation.

Vi er en del af Dansk Industris ligestillingsinitiativ, The Gender Diversity Pledge, hvor vi har været med til at formulere de konkrete principper for at øge diversiteten i dansk erhvervsliv. Derudover er vi repræsenteret i Foreningen for Kvindelige Jurister (FFKJ), medlem af FN's Global Compact, hvor vi hvert år afrapporterer på Communication of Progress for diversitet og inklusion. Vi har tillige bistået med at etablere og løbende rådgive (pro bono) tænketanken EQUALIS, som arbejder for at fremme ligestilling og kønsdiversitet. Endelig er vi løbende værter for arrangementer, der støtter op om denne dagsorden, som eksempelvis Women in Law i 2025.

DIVERSITET,
LIGESTILLING
& INKLUSION
2030



Siden 2021 har vi haft et aktivt diversitetsudvalg bestående af Managing Partner og en række andre, engagerede partnere. Udvalget bistår firmaets ledelse med at udvikle og kvalificere en datadrevet indsats med målrettede initiativer for at sikre den rette diversitets- og inklusionsstrategi i firmaet. Herunder hvordan firmaet sikrer en mere repræsentativ kønsmæssig balance i partnerudnævnelserne, skaber og fastholder det rette miks af kvindelige og mandlige talenter og forbedrer oplevelsen af lige muligheder for alle. Udvalget mødes løbende for at sikre fremdrift i initiativerne, ligesom der indhentes input fra firmaets medarbejdere gennem pulsmålinger og ved inddragelse af medarbejderforeningerne i forbindelse med at drøfte forskellige behov og tiltag.

Vi har skubbet diversitet og inklusion helt op i de øverste elementer af vores firmastrategi 2030, hvor det er blevet integreret som en del af det strategiske pejlemærke ”Mennesker”, der har følgende målsætning: *”Vi tiltrækker, udvikler og fastholder dygtige, loyale og engagerede medarbejdere og ønsker en **divers og inkluderende** arbejdsplads.”*

Det betyder, at vi vil have strategisk opmærksomhed på differentiering, herunder hvordan rammer, forventninger og karriere kan håndteres over et langt arbejdsliv. Vi vil fortsat have et stort fokus på at være i stand til at kunne navigere i forskellighed på en fair og forretningsmæssigt bæredygtig måde, og så vil vi være en arbejdsplads med ambitiøse, performance- og udviklingsorienterede mennesker, som er parate til at indgå i et forpligtende fællesskab i et trygt og inkluderende miljø.

2.1 FORSKELLIGHED STYRKER KVALITET, BESLUTNINGER OG TILLID

Som advokatfirma lever vi af at analysere, vurdere og finde løsninger på komplekse problemstillinger. Og vi ved, at det ganske enkelt bliver bedre, når forskellige perspektiver er i spil.

Internationale undersøgelser peger på, at organisationer med højere grad af diversitet og inklusion står stærkere – både fagligt, kulturelt og konkurrencemæssigt. McKinsey har i en årrække opdateret deres brede analyse af virksomhedsperformance relateret til diversitet, og hver gang er data blevet mere signifikante: Virksomheder i topkvartilet for kønsdiversitet i ledelse har 39% større sandsynlighed for at overgå peers på profitabilitet (McKinsey, Diversity matters even more – 2023).

I en rådgivningsbranche, hvor kvalitet, dømmekraft og tillid er afgørende, er evnen til at se sager fra flere perspektiver en styrke. Diversitet i erfaringer, baggrunde og livssituationer bidrager til mere nuanceret rådgivning og styrker vores evne til at håndtere komplekse problemstillinger for vores klienter. Det styrker både kvaliteten af vores arbejde og samarbejdet med vores klienter. Vores evne til at spejle et diversitetsfuldt samfund er simpelthen afgørende for vores konkurrencekraft.

Historisk set har advokatbranchen – også vores firma – været meget homogen, når det handler om både baggrund og køn på de øverste ledelsesniveauer. Det vil vi være med til at ændre. Det kræver, at vi tør se på vores egne blinde vinkler – og taler åbent om de ubevidste bias, vi alle har.



2.2 TILBAGEBLIK PÅ INITIATIVER, RESULTATER OG LÆRINGER

Vi har de seneste år arbejdet målrettet med at skabe mere ligestilling, diversitet og inklusion i vores firma – og vi ved, at forandring kræver handling. I årene 2023-2025 har vi gennemført en **ambitiøs handlingsplan**, hvor vi bl.a. har forankret og etableret flere forskellige indsatser og processer til at understøtte en styrket diversitetsagenda:

Vi har prioriteret at køre **obligatorisk biastræning** for alle ledelseslag og alle medarbejdere. Det er centralt, at vi lærer at spotte bias og får et fælles sprog for italesættelse, så usynlig bias bliver synlig, og dermed noget vi kan håndtere i hverdagen.

Vi har grundlæggende styrket vores interne processer omkring kalibrering af performance, løn og bonus og udfører **datatjek** på mange niveauer bl.a. med hensyn til køn og lokation. Vi sikrer dermed balance i både grundløn og bonustildeling. Vi har også indført **biastjek**, hvor kalibreringer indledes med at genopfriske de typiske bias, man falder i (f.eks. lighedsbias eller bekræftelsesbias). Det gør det lettere at tage os selv og hinanden i vores bias.

Vi har generelt intensiveret arbejdet med at fremme firmaets mange talenter uanset køn. At sikre en repræsentativ andel af kvindelige partnere er et vigtigt fokusområde, fordi vi ikke vil nøjes med en mindre del af den kvindelige **talentmasse**.

En karriere som partner er spændende, men også krævende. Ikke mindst fordrer det en stor tidsmæssig investering i karrieren. Det er den primære betænkelighed, som vi hører nævnt af dygtige medarbejdere, der tøver med at have ambitioner om partnervejen.

Derfor har **fleksible karriereveje** fået mere fokus de senere år, fordi branchens forretningsmodel - som bygger på mange timer – er en kendt barriere. Vi har udforsket og realiseret forskellige modeller, og siden 2022 har vi givet vores jurister mulighed for ansættelse på en fasttidsaftale. Erfaringerne med ordningen er meget positive, og i 2025 havde vi 26 medarbejdere, der gjorde brug af muligheden. Det er også muligt at være partner hos os på deltid, og vi har pt. flere, som benytter sig af dette efter individuelle aftaler. I lyset af at vi alle er længere tid på arbejdsmarkedet generelt, er mulighederne for at flekse mere undervejs i ens karriereforløb derfor i stigende grad en nødvendighed alt efter skiftende livsfaser og behov.



Barsel er et andet vigtigt omdrejningspunkt. Det er en kendt udfordring i branchen, at nogle oplever at vende tilbage til et tomt bord, særligt efter længere orlovsperioder. Vi har arbejdet med at sikre tættere tilknytning i forbindelse med og efter barsel, f.eks. via det populære interne barselsnetværk og ved at have mere kontakt og forberede opstart efter barsel bedre. Vi tilbyder i øvrigt 24 ugers løn under barsel til alle forældre og medforældre, og det har også betydning for ligestillingen. Fra 2022 til 2024 er det gennemsnitlige antal uger, mænd tager barsel hos os, steget med 77%.

Vores GROW Partner Potential-program er desuden blevet tilpasset, så det er mindre intensivt og kan tilrettelægges omkring en eventuel barsel.

Selvom vejen mod ligestilling er lang, er det vigtigt at anerkende de fremskridt, vi allerede har opnået.

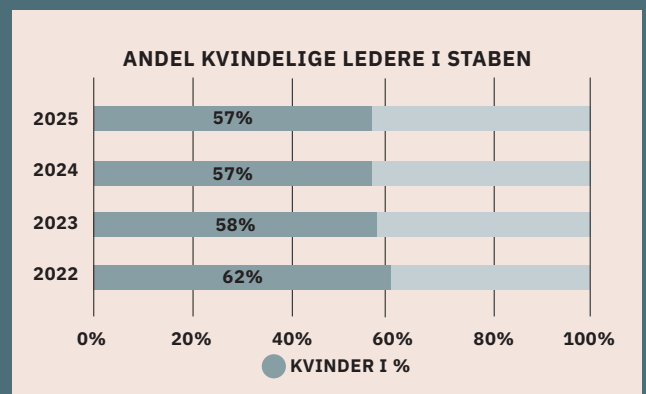
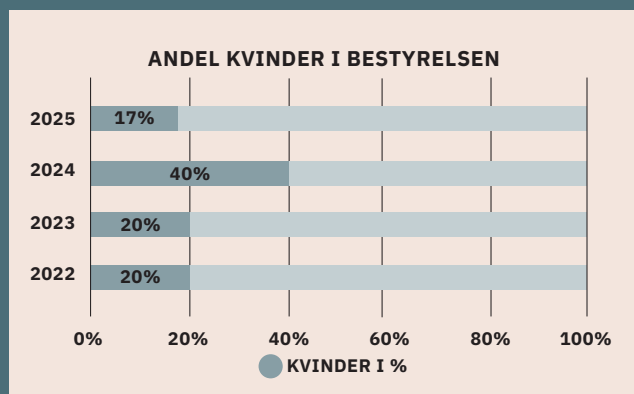
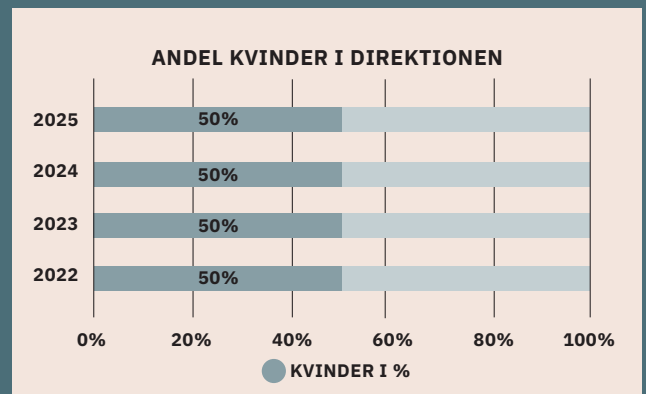
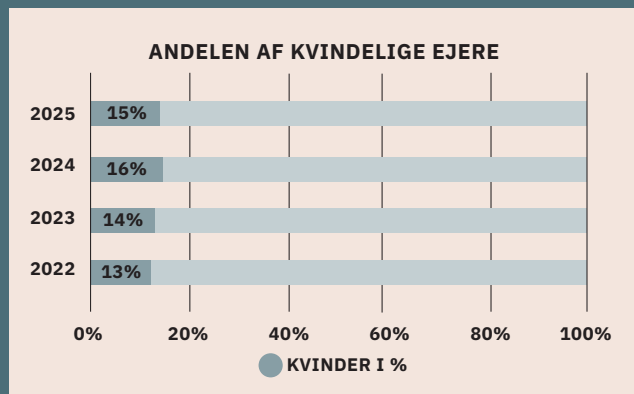
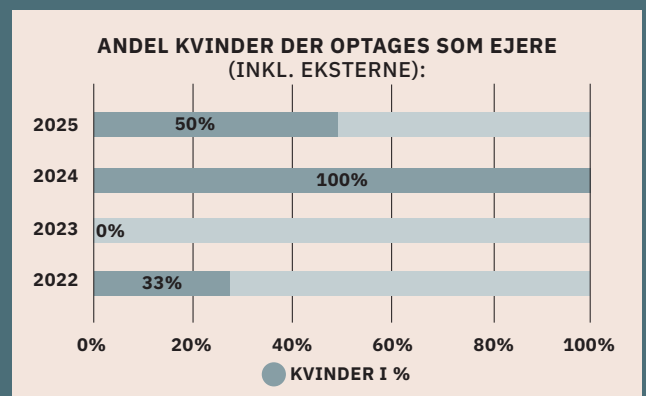
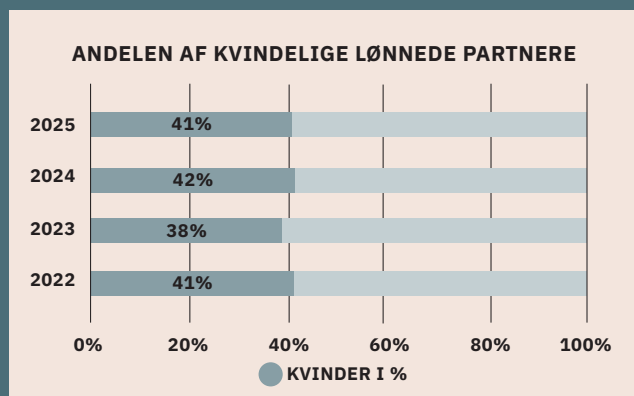
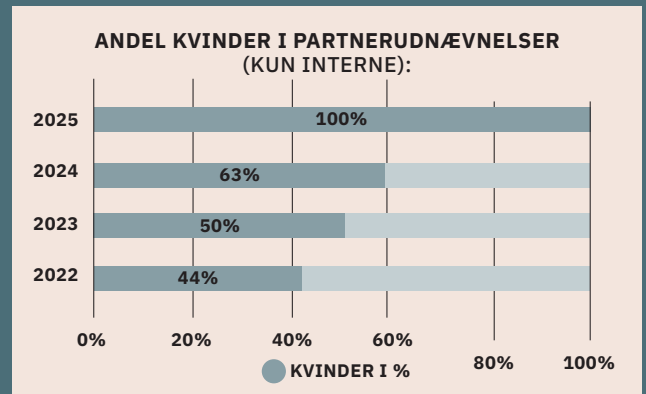
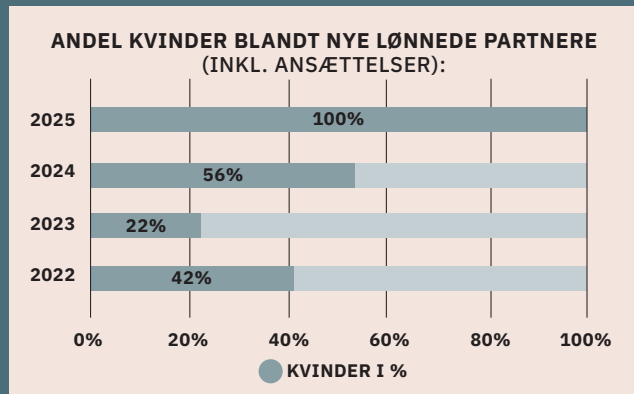
Vores tal viser en positiv bevægelse, blandt andet når det gælder repræsentationen af kvinder i partnerudnævnelser og blandt interessenterne. I både 2023, 2024 og 2025 havde vi mindst 50% kvinder i de interne partnerudnævnelser, og vi er gået fra 11% kvindelige interessenter i 2020 til 15% i 2026. Derudover har vi fastholdt en ligelig kønsrepræsentation i direktionen.

Over den seneste strategiperiode er vi også lykkedes med at forbedre medarbejdernes oplevelse af lige muligheder: Vi har løftet os fra en score på 4,7 (i 2021) til en score på 5,2 (2025) på en skala fra 1-7, når vi spørger vores medarbejdere, om de oplever lige muligheder for at gøre karriere.

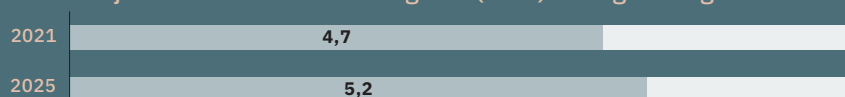
Så vi er på vej, men langt fra i mål. Diversitet, reel ligestilling og inklusion i hverdagen kræver kontinuerlig bevidsthed og fokus.

KØNSFORDELING I FIRMAET

Ligestilling kommer ikke af sig selv. Det kan gå op og ned fra år til år, men gennem det lange, seje træk er det muligt at ændre på historiske skævheder og sikre en mere mangfoldig og repræsentativ talentmasse.



Medarbejdertilfredshedsundersøgelse (MTU) om lige muligheder for karriere:



3 EN NY STRATEGI, DER FORANKRER OG SKRUER OP FOR INKLUSION

Vi fortsætter dialogen med vores medarbejdere, og en ny diversitetsmåling i 2025 har givet os retning for næste fase: Hvor trykker skoen, og hvad skal vi gøre bedre? Vi bliver ved med at udfordre de strukturer, der fastholder ubalance. Der kommer også nye temaer i fokus, efterhånden som vi bliver mere fortrolige med temaet omkring køn. Det gælder f.eks. neurodivergens og behov relateret til forskellige livsfaser, der giver os nye vinkler ift. arbejdet med diversitet og plads til forskellighed hos Poul Schmith.

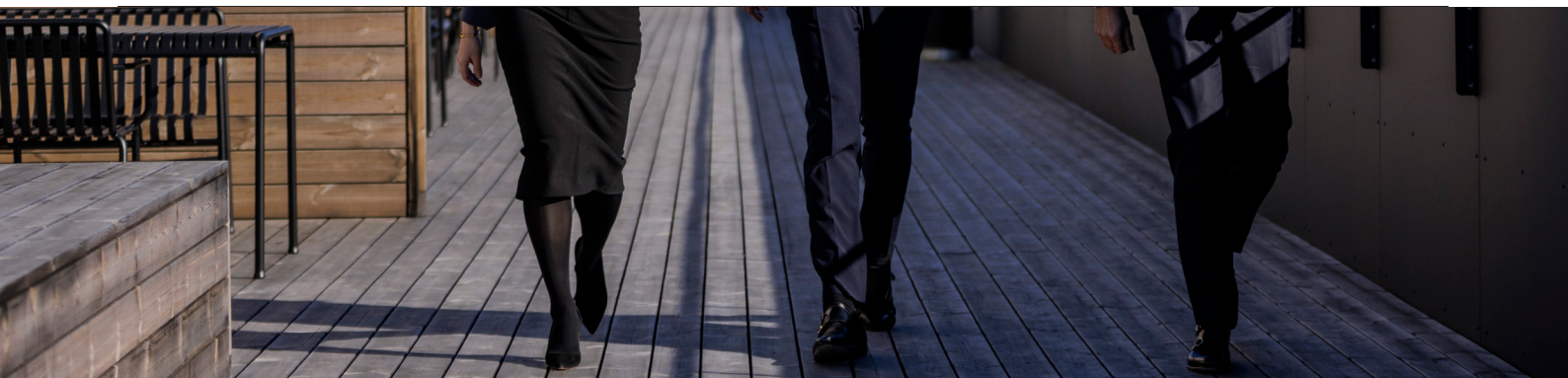
Diversitet og inklusion handler ikke om at "hjælpe" nogle minoriteter - det handler om at frigøre potentiale for alle. Med vores seneste handlingsplan fik vi implementeret mere fair og fleksible strukturer. Nu skal vi arbejde endnu mere med at styrke inklusionen i hverdagen.

3.1 FEM FIRMAMÅLSÆTNINGER 2030 – VIDEREFØRT OG KVALIFICERET

De forandringer, som vi forfølger, har en længere horisont, og det tager mange år at ændre grundlæggende strukturer i en branche som vores. Derfor ændrer vi ikke retning i DE&I-strategien for 2030, men skærper og nuancerer i stedet vores eksisterende målsætninger for at sikre et vedvarende tryk på de samme parametre. Derudover øger vi vores opmærksomhed på flere diversitetsparametre ud over køn, og vi forlænger perioden for arbejdet med de underliggende handlingsplaner og indsatser.

DE KONKRETE DE&I-FIRMAMÅL FOR 2030 ER:

- 1.** Sikre en kønsmæssigt repræsentativ partnerudnævnelsesratio og derigennem øge andelen af kvindelige partnere og interessenter.
- 2.** Sikre en kønsmæssigt repræsentativ sammensætning på GROW Partner Potential-programmet med øget fokus på mangfoldighed i øvrigt (baggrund, alder, erfaring, etnicitet m.m.).
- 3.** Sikre en kønsmæssigt repræsentativ sammensætning af forretningens ledelse, herunder bestyrelsen (min. én kvinde), afdelingsledelse, teamledelse, direktionen samt i ledelsen af supportfunktioner.
- 4.** Forbedre oplevelsen af, at alle har lige muligheder for karriere til min. 5,5 (skala 1-7).
- 5.** Demonstrere diversitet med mindst 40% kvinder i vores holdopstilling samlet set over et år på tværs af events og pitches. Samtidigt øge fokus på mangfoldighed i øvrigt (baggrund, alder, erfaring, etnicitet m.m.).



4 EN HANDLINGSPLAN I TRE SPOR

Vi vil adressere 2030-målsætningerne med indsatsområder inden for tre arbejdsspor, som nu udvides med en større opmærksomhed på andre diversitetsparametre ud over køn.

Indsatserne skal ses som en overbygning til de mange igangsatte aktiviteter fra forrige handlingsplan, som stadig udføres og videreføres, og som vi stadig forventer at kunne se resultater af på længere sigt.

DE TRE ARBEJDSSPOR ER:

- 1 Strukturelle forhold – transparens, fairness og støtte:** Dette spor drejer sig om vilkår, rammer og politikker. Herunder arbejdet for lighed i firmaets personalepolitikker og løbende forbedring af processer med henblik på at sikre lige muligheder.
- 2 Kultur og ledelse – bredere tilgang til diversitet og inklusion:** Dette spor har fokus på at sikre, at diversitet og inklusion er en ledelsesdrevet dagsorden med klare forventninger om, at firmaets ledere er nøglen til at drive forandring.
- 3 Talent- og kompetenceudvikling – flere karriereveje i fokus:** Indsatserne i dette spor skal sikre en divers talentmasse og -pipeline, samt at alle firmaets dygtige medarbejdere inspireres til at udleve deres potentiale.

På de næste sider gennemgås de tre spor med overblik over både de eksisterende strukturer, vilkår og tiltag, som allerede er i gang, og som fortsætter - samt de **ni overordnede nye indsatser for handlingsplanen 2030, som lægges på som en overbygning**. Det er vigtigt for os at fastholde fokus på de tidligere igangsatte initiativer og inkludere dem i den forlængede handlingsplan, da arbejdet med disse fortsat foregår, og efter som erfaringen viser, at det tager mere end tre år at skabe de ønskede resultater i en branche som vores.

De ni overordnede indsatser for handlingsplanen 2030 vil desuden blive evalueret og vurderet midtvejs i strategiforløbet, hvorefter vi vil justere, og hvis nødvendigt, tilføje nye indsatser i handlingsplanen i samråd med Diversitetsudvalget og firmaets medarbejderforeninger.

SPOR 1

STRUKTURELLE FORHOLD – TRANSPARENS, FAIRNESS OG STØTTE

I dette spor fastholder vi vores arbejde i forhold til kalibrering med ligestillingsfokus og biastjek, vores gode barselsvilkår og -tilbud, arbejdet med fasttids- og deltidsordninger samt vores fleksibilitetspolitik i øvrigt. I de næste år vil vi endvidere skrue op for indsatserne i forbindelse med:

1. Fairness og øget transparens i løn og bonus

Styrke transparensen i løn og bonuskomponenter og derigennem kontinuerligt sikre fair og lige løn på tværs af køn, afdelinger og lokationer.

- Øge gennemsigtigheden ift. **kønsopdelt lønstatistik**.
- **Genbesøge kriterier** for norm og bonus, herunder vurdere muligheder for at præcisere kriterierne for bonusudmåling af den diskretionære anerkendelsesbonus yderligere.

2. Bæredygtigt arbejdsliv

Sikre rammer for nødvendig støtte i de faser, hvor medarbejdere har særligt brug for fleksibilitet og omsorg; f.eks. ved barsel, som senior eller i svære livssituationer relateret til sorg og krise.

- Øget **fleksibilitet ved barsel**: Styrke dialog og støtte i forbindelse med barsel og tilbagevenden til arbejde; eksempelvis gennem mere fleksibilitet i afvikling af barsel og/eller gradvis optrapning af tid/norm efter endt barsel.
- **Seniormedarbejdere** tilbydes dialog om behov og muligheder, herunder evt. mere fleksibilitet f.eks. gradvis nedtrapning af arbejdstid.
- Guide til støtte af medarbejdere i **svære livssituationer**: Kommunike rammer for, hvordan firmaet støtter medarbejdere i livskriser, som f.eks. svær sygdom eller sorg. Hvordan kan lederen håndtere dialog og støtte, hvilke muligheder og konkrete tilbud findes, hvordan sikres nødvendig kommunikation i relation til teamet m.v.

3. Lette løsninger i en travl hverdag

Vi ønsker fortsat at understøtte vores medarbejdere i en travl hverdag og vil kontinuerligt sikre et relevant udvalg af bekvemme løsninger, som kan bidrage til en lettere hverdag for mange medarbejdere og dermed understøtte muligheden for at balancere karriere og livet i øvrigt.

- Løbende tilpasse firmaets eksisterende **udbud af convenience**, der letter hverdagen (herunder massageordning, renseriservice, motionstilbud, måltider to-go, tilgængelige hygiejneartikler m.v.).
- Afdække behov og vurdere potentialet for **nye tilbud** relateret til convenience.

Eksisterende rammer og indsatser videreføres, bl.a.:

- Fairness i kalibreringsprocesser på løn, bonus og udnævnelser, med biastjek og tværgående screeninger, der sikrer retfærdig og lige løn på tværs af køn, afdelinger og lokationer.
- Branchens bedste barselsoplevelse
- Fasttids- og deltidsordninger, også for partnere
- Fleksibilitetspolitik

SPOR
2

KULTUR OG LEDELSE – BREDERE TILGANG TIL DIVERSITET OG INKLUSION

I dette spor fortsætter den ledelsesdrevne dagsorden og indsatserne på alle niveauer bredt i firmaet, for at diversitet og inklusion får en fremtrædende og integreret rolle i alle firmaets medarbejderlag og afdelinger. I de kommende år vil vi skrue op for indsatserne i forbindelse med:

4. Fastholdt biasfokus

Vedvarende fokus på bias- og awarenessstræning løbende hos alle i firmaet for at understøtte inklusion og plads til forskellighed.

- **Biastræning** styrkes på flere niveauer; i **onboarding** af nye kolleger, i tiltag målrettet **partnere** og i **lederudviklingsforløbene**.
- Nye løbende **diversitetstiltag** med opfølgning og kommunikation (surveys, foredrag, workshops, netværksarrangementer).

5. Diversitetsudvalget udvides

For at sikre øget medarbejderinvolvering og bredere repræsentativitet, udvider vi Diversitetsudvalget.

- Diversitetsudvalget fornyes og udvides med **medarbejderrepræsentanter** til en mere operationel arbejdsgruppe, som forventes etableret i løbet af første halvår 2026. De nye medlemmer udvælges i dialog med Arbejdsmiljøudvalget samt juristforeningerne.
- En mindre gruppe af ledelsesrepræsentanter vil fremover fungere som **styregruppe** for Diversitetsudvalget med ansvar for at følge op og sikre fremdrift på strategiske mål.

6. Inklusion og plads til forskellighed

Vi vil understøtte en kultur, hvor alle kan se sig som en ligeværdig del af organisationen uanset baggrund, orientering og behov. Vi vil anerkende forskellighed igennem indsatser, der rummer en større bredde på parametre som kultur, etnicitet, tilhørsforhold, personlighed, neurodiversitet osv.

- Flere forskellige **kulturelle mærkedage** og temaer relateret til forskellige identiteter (herunder religiøse højtider) skal markeres gennem eksempelvis information på intranet og madtilbud i kantinen tilpasset begivenheden.
- **Neuroinklusion:** Skabe bedre rammer for neurodiversitet og særlige behov (herunder f.eks. ordblindhed, ADHD og autisme), gennem information og målrettet vejledning til ledere og støtte til medarbejdere.
- Undersøge interesse for **interne netværk** for medarbejdere, som er neurodivergente og/eller er forældre til neurodivergente børn.
- **Personlighedsprofilering:** Arbejde mere med personprofiler på teamniveau og frigøre potentialer i samarbejdet mellem persontyper med forskellige styrker.

Eksisterende rammer og indsatser videreføres, bl.a.:

- Bias- og awareness-træning i tilbagevendende genopfriskningsrul for alle medarbejdere
- Biastræning indarbejdet i ledelsesprogrammer og partnerspor
- Kulturanalyse og løbende surveys (MTU og pulsmålinger om diversitet)
- Indsatser for diversitet på afdelingsniveau

I spor 3 fastholder vi og viderefører fokus på fleksible karriereveje, lige muligheder ift. optagelse på partnerprogrammerne og styrket kommunikation omkring både karriereveje og rollemodeller i firmaet. Dertil skruer vi op for indsatserne i forbindelse med:

7. Fleksible karrieremodeller

Øget kommunikation og dialog om rammer og vilkår i fasttids- og deltidsordninger, øget kendskab til muligheder for alternative karrieremål end partnersporet og fleksibel deltagelse på partnerforløbet skal betrygge medarbejdere i at udleve deres ambitioner.

- **Øget kommunikation** om fleksible ordninger i form af nedsat eller fast tid, herunder for partnere.
- **Genbesøge** kriterier for fleksible ordninger, og hvordan de konkrete muligheder afhænger af forretningsområde og teamsammensætning (ikke en one-size-fits-all).
- **Udbrede** muligheder for fleksibilitet under deltagelse på partnerforløbet **GROW Partner Potential**.
- **Synliggøre alternative karriere- og udviklingsmuligheder** til partnervejen; tunge seniorressourcer og specialistroller.
- **Tydeliggøre kriterier for partnerudnævnelse** og sikre mere information om rammerne for partnerudnævnelser.

8. Tidlig sporing af potentiale

Vi skal styrke firmaets evne til at tiltrække, opdage og udvikle talent uanset baggrund, køn og orientering. Ledere skal have et tidligt fokus på talent-pipeline, så vi kan identificere medarbejdere med særligt udviklingspotentiale, inspirere dem til at dyrke karrieremæssige ambitioner og støtte deres udvikling gennem målrettede tilbud.

- Sikre en **bredere talentpulje** gennem fokus på øget diversitet hos jobansøgere blandt andet ved målrettede employer branding-tiltag og dialog med forskellige studenternetværk på universiteterne.
- Fastholde løbende dialog med ledere om tidlig **talentpipeline** – så vi sikrer, at vi opdager og kan guide konkret udviklingspotentiale på et tidligt tidspunkt i karrieren.
- **Rollemodeller:** Øge fokus på at sikre mere diverse rollemodeller, som man kan spejle sig i, på forskellige og mere mangfoldige parametre.
- Udbrede muligheden **for mentorprogrammer** til flere på et tidligere tidspunkt i karrieren.
- Undersøge relevans af målrettede **kompetenceudviklingstilbud**/støtteforanstaltninger, så medarbejdere på trods af forskelligheder bliver hjulpet til lige muligheder ift. karriereambitioner. Det kunne f.eks. være netværk, coaching, kurser m.v. udbudt til specifikke målgrupper.

9. Udviklingstilbud til flere specialister

Etablering af flere målrettede udviklingstilbud rettet mod stab og sekretærgrupper.

- **Løbende dialog** med stab og sekretærgruppe omkring kompetencebehov.
- Vurdering af muligheder og relevans for at implementere **mere målrettede udviklingstilbud** til forskellige medarbejdergrupper og andre specialister end jurister.

Eksisterende rammer og indsatser videreføres, bl.a.:

- GROW Partner Potential-program med objektive ansøgningskriterier
- Mulighed for at realisere en partnerambition i et mindre accelereret tempo
- Rollemodeller i intern kommunikation

5 FRA STRATEGI TIL HANDLING – ET FÆLLES ANSVAR

Handlingsplanen for lige muligheder, diversitet og inklusion skal gøre en forskel i praksis – som noget, der opleves i hverdagen. Vi vil skabe en struktur- og kulturforandring og forsøge at minimere de negative effekter af de ubevidste bias, vi alle har. Det forudsætter tid, fokus og vedholdenhed.

De nævnte initiativer i handlingsplanen vil blive introduceret løbende over strategiperioden (2026-2030) – med en midtvejsstatus, hvor de igangsatte tiltag evalueres, og nye kommer til, hvis nødvendigt.

Managing Partner og direktionen har, i tæt samspil med det øvrige ledelseslag i firmaet, ansvaret for implementeringen af handlingsplanen og for, at den fører til de ønskede forandringer. I det daglige vil det være HR og andre dele af staben, der i samarbejde med firmaets juridiske teams implementerer initiativerne.

Diversitetsudvalget og bestyrelsen vil løbende modtage status på implementeringen af handlingsplanens initiativer fra HR. Hvis ikke initiativerne i planen ser ud til at kunne føre til de ønskede forandringer, vil de løbende blive justeret, og nye initiativer vil blive tilføjet.

Inklusion er noget, som vi alle er med til at skabe i hverdagen, og vi har alle et ansvar for at huske at invitere kolleger, som måske ellers ikke har haft taletid, til at byde ind i dialogen ift. deres holdning og perspektiv. Samtidig har vi også selv et ansvar for at sikre, at vi – og vores kolleger og ledere – har en vedvarende aktiv opmærksomhed på bias og ellers gøre hinanden opmærksomme på det. De små indsatser kan gøre en forskel, og gennem et fælles fokus på kontinuitet og vedholdenhed for firmaets indsatser og ambitioner inden for diversitet, inklusion og ligestilling, kan vi nå langt ift. arbejdet for retfærdighed og **lige muligheder for alle**.



DIVERSITET,
LIGESTILLING
& INKLUSION
2030

KØBENHAVN
KALVEBOD BRYGGE 32
KØBENHAVN V

AARHUS
EUROPAPLADS 8
AARHUS C

NUUK
ISSORTARFIMMUT 7
3900 NUUK