



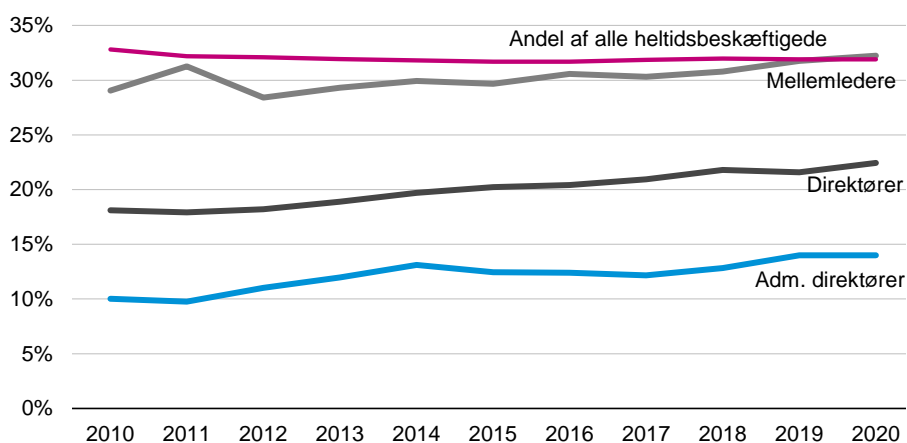
Få kvinder i topledelse

Kun hver tredje heltidsansat i den private sektor er kvinde. Også hver tredje mellemlider er kvinde, mens kvinder udgør en klart lavere andel i topledelse. På alle ledelsesniveauer er andelen af kvinder steget svagt over tid. Der er betydelig forskel på, hvor stor en andel kvinder udgør i de forskellige brancher, men kvinder er underrepræsenterede på ledelsesgangene i langt de fleste brancher. Det gælder både den private og offentlige sektor.

Kvinder udgør kun en tredjedel af alle heltidsansatte i den private sektor. Denne andel har ligget stabilt de seneste ti år uden at vise tendens til positiv udvikling. Hvis kvinder i samme grad som mænd

Svagt stigende andel af kvinder i lederstillinger i den private sektor

Andel af kvinder, opgjort for virksomheder med mindst 50 ansatte



Kilde: Danmarks Statistiks registerdata samt DI-beregninger efter metode af Smith, Smith & Verner (2013)

Lige stor andel kvindelige heltidsansatte og mellemledere

bliver forfremmet til lederstillinger, må det forventes, at en tredjedel af lederne i den private sektor er kvinder.

Fokuseres der alene på de ca. 3.000 virksomheder med mindst 50 ansatte, ses det, at andelen af kvindelige mellemledere var på niveau med andelen af kvindelige heltidsansatte i 2019 og 2020 (32 pct.). Andelen af kvindelige mellemledere har været svagt stigende gennem det seneste årti. Dermed er det lige sandsynligt, at en kvinde forfremmes, som at en mand forfremmes på dette ledelsesniveau.

Markant lavere andel kvinder i topledelse end på mellemliderniveau

Andelen af kvinder falder markant, når man ser på de højere ledelseslag i den private sektor. Det næstøverste topledelsesniveau er personer ansat i Vice President- (VP) og direktørstillinger, som ikke er virksomhedens øverste direktør. På dette topledelsesniveau udgør kvinder lidt over en femtedel.

Andelen af kvindelige direktører og VP'er er steget svagt i løbet af de sidste ti år. I 2020 var andelen af kvinder på det næstøverste ledelsesniveau 22,4 pct., hvilket er en stigning på lidt over 4 procentpoint i forhold til 18,1 pct. i 2010.

Størst kønsskævhed blandt virksomheders øverste direktører

Udfordringen med kønsskævhed blandt ledere i erhvervslivet er mest udtalt på det øverste ledelsesniveau. Det drejer sig om personer ansat i administrerende direktør-/CEO-stillinger. Blandt virksomheder med mindst 50 ansatte var kun 14,0 pct. af de øverste ledere kvinder i 2020.

Andelen af kvinder på den øverste toplederpost steg særligt i perioden 2011 til 2014, hvorefter udviklingen stagnerede frem mod 2018. Fra 2018 til 2019 steg andelen af kvindelige administrerende direktører/CEOs fra 12,8 til 14,0 pct. Stigningen holdt dog ikke ved, og andelen var uændret fra 2019 til 2020.

Omvendt kønsfordeling i den offentlige og private sektor**Langt færre kvinder i den private end i den offentlige sektor**

I den offentlige sektor er kønsfordelingen vendt om i forhold til den private sektor. I den private sektor er hver tredje heltidsbeskæftiget kvinde (32 pct.). Det er uanset, om der fokuseres på alle virksomheder eller kun virksomheder med mindst 50 ansatte. I den offentlige sektor er hver tredje heltidsbeskæftiget mand (34 pct.), og kvinder udgør således langt størstedelen af de offentligt ansatte (66 pct.).

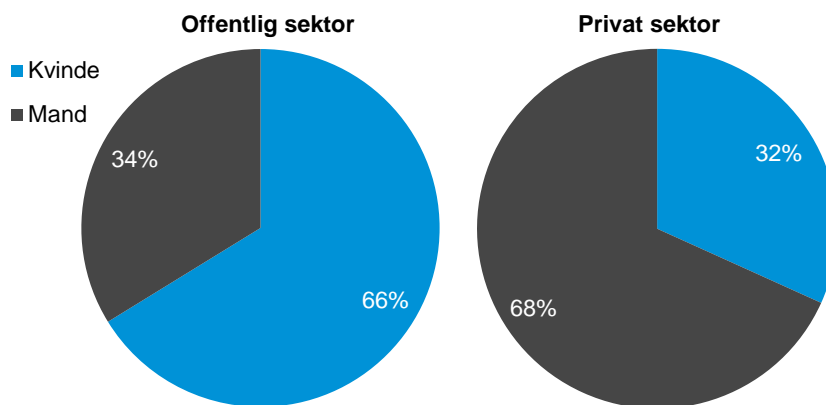
Lavere andel af kvindelige ledere end ansatte i begge sektorer

Der er en større andel af kvinder med ledelsesansvar i den offentlige sektor end i den private sektor, hvilket afspejler den markant højere andel af kvinder blandt offentlig ansatte. I den offentlige sektor er 53 pct. af alle lederposter besat af en kvinde. Tilsvarende er 23 pct.

af alle ledere i den private sektor kvinder. For begge sektorer er der således en lavere andel af kvindelige ledere på tværs af alle ledelseslag, end der er kvindelige ansatte.

Kun hver tredje ansatte i den private sektor er kvinde

Kønsfordeling blandt heltidsbeskæftigede opdelt på sektor, 2020



Kilde: Danmarks Statistiks registerdata

Forskelle i rekrutteringspuljen til kvindelige ledere

Store forskelle i den private sektor

Virksomheder i forskellige brancher har forskelligt udgangspunkt for deres arbejde med at øge andelen af kvinder på ledelsesgangene. Der er nemlig stor variation i andelen af kvindelige heltidsbeskæftigede på tværs af brancher i den private sektor, og derved virksomhedernes rekrutteringspulje af kvinder til lederposter.

Ledelsesgab i de fleste brancher

Der er en lavere andel af kvindelige ledere på tværs af alle ledelseslag end kvindelige ansatte i næsten alle brancher i den private sektor.

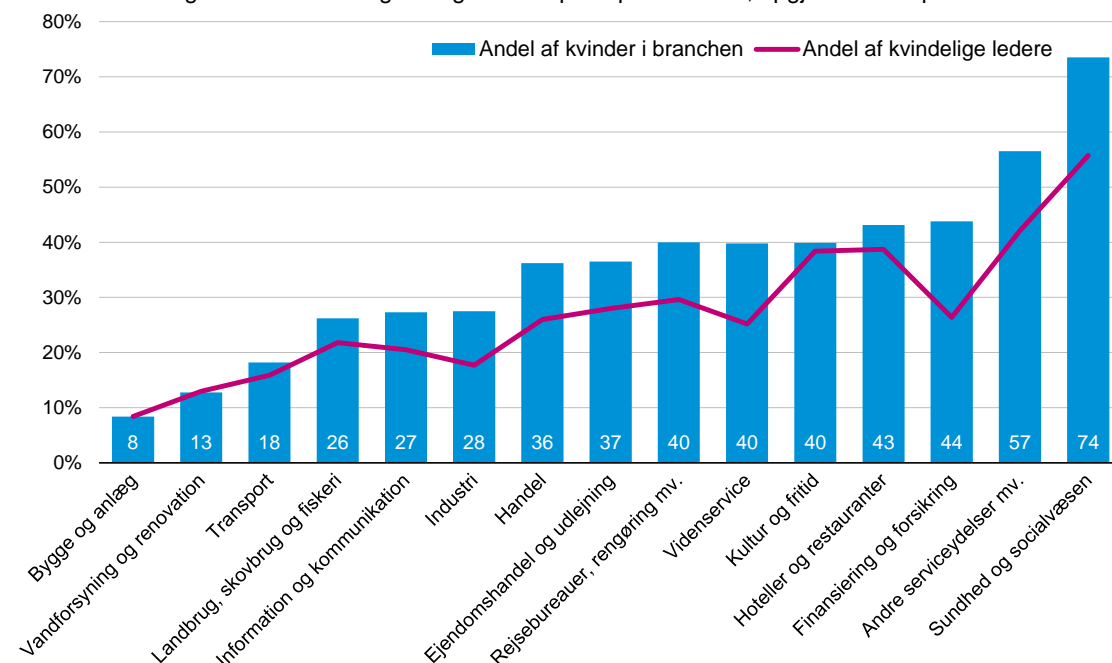
Det er med undtagelse af de to brancher Bygge og anlæg samt Vandforsyning og renovation, hvor der er en lige stor andel af kvindelige ledere og kvindelige ansatte. Det er også de to brancher med den laveste andel af kvindelige ansatte.

Den største afvigelse mellem andelen af kvindelige ledere og ansatte ses hos brancherne Finansiering og forsikring samt Sundhed og socialvæsen. I disse brancher er andelen af kvindelige ledere henholdsvis 17 og 18 procentpoint lavere end andelen af kvindelige heltidsbeskæftigede i branchen. Dog er andelen af kvindelige ledere i branchen Sundhed og socialvæsen den klart højeste andel blandt brancherne.

Selvom der er en lang række af brancher, hvor andelen af kvindelige ansatte er højere end i den private sektor generelt (32 pct.), så er kvinder også underrepræsenterede blandt ledere i disse brancher.

Ledelsesgab i den private sektor

Andel af kvindelige heltidsbeskæftigede og ledere opdelt på brancher, opgjort for den private sektor 2020



Anm.: Brancher hvor antal heltidsbeskæftigede i branchen udgør mindst 0,5% af alle heltidsbeskæftigede i den private sektor
 Kilde: Dannarks Statistiks registerdata samt DI-beregninger

Store forskelle i den offentlige sektor

Ledelsesgab i det offentlige trods høj andel af kvindelige ansatte

I den offentlige sektor udgør kvinder generelt en større andel af de ansatte, end de gør i de private virksomheder. Kvinder udgør ikke mindre end 82 pct. af alle de ansatte inden for den store branche Sundhed og socialvæsen, hvor næsten halvdelen af alle offentlig ansatte er beskæftiget. 74 pct. af alle ledere i branchen er kvinder.

Tre dominerende brancher i den offentlige sektor

De tre brancher Sundhed og socialvæsen, Undervisning samt Offentlig administration, forsvar og politi er de tre største brancher i den offentlige sektor. Tilsammen dækker de tre brancher 600.000 offentlig ansatte, hvilket svarer til 84 pct. af alle heltidsbeskæftigede i den offentlige sektor. De resterende otte brancher i nedenstående figur dækker 110.000 offentlig ansatte.

Til trods for, at kvinder udgør en væsentlig større andel af de beskæftigede i den offentlige sektor end i den private sektor, er den

Samme udfordring i den offentlige og i den private sektor

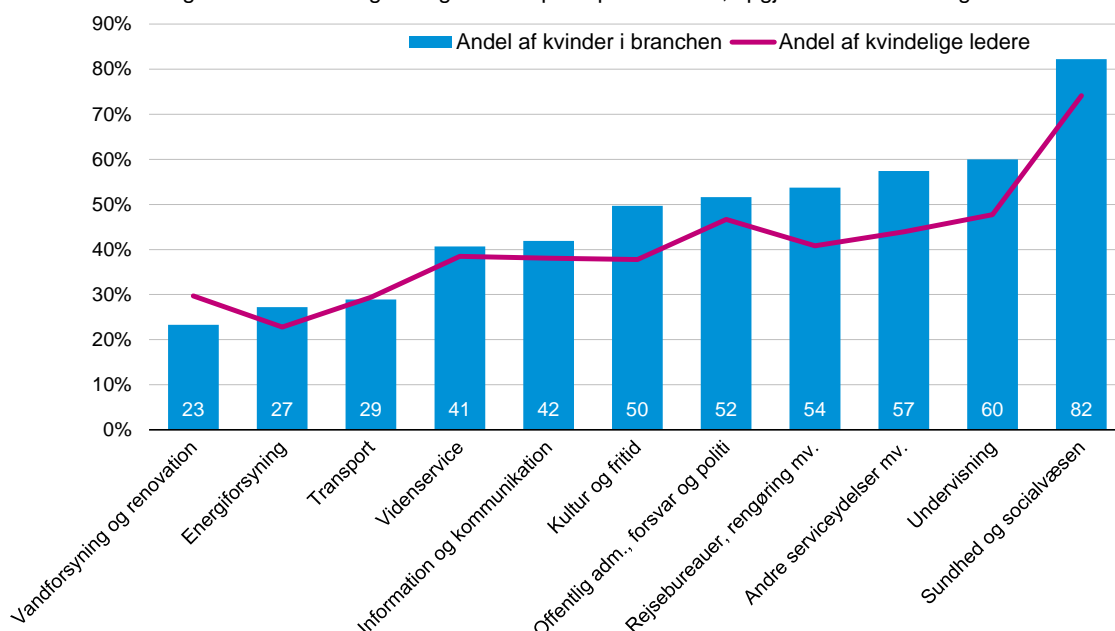
relativt lave andel af kvindelige ledere en udfordring begge steder. I størstedelen af brancherne for de offentlig ansatte er der en diskrepans mellem, hvor stor en andel kvinder udgør blandt ansatte og ledere.

Størstedelen af de ansatte er kvinder, men det gælder ikke på ledelsesniveau

Kvinder udgør mere end halvdelen af de offentlig ansatte i flere brancher, men alligevel er det kun i branchen Sundhed og socialvæsen, at mere end halvdelen af lederne er kvinder. Og det er kun i branchen Vandforsyning og renovation, som har den mindste andel af kvinder ansat, at andelen af kvinder blandt lederne overstiger andelen blandt de ansatte.

Ledelsesgab i den offentlige sektor

Andel af kvindelige heltidsbeskæftigede og ledere opdelt på brancher, opgjort for den offentlige sektor 2020



Anm.: Brancher hvor antal heltidsbeskæftigede i branchen udgør mindst 0,5% af alle heltidsbeskæftigede i den offentlige sektor
 Kilde: Danmarks Statistiks registerdata samt DI-beregninger

Vejen til flere kvinder i topledelse

Der er tydelig forskel på andelen af kvinder i ledelse i den offentlige og private sektor, men udfordringen med en lavere andel af kvindelige ledere end kvindelige ansatte gør sig gældende i begge sektorer.

Flere kvinder på mellemlederniveau

Stadig flere danske kvinder forfølger med succes en ledelseskariere på mellemlederniveau i erhvervslivet, og det er et vigtigt skridt i forhold til rekrutteringsgrundlaget til topledelsesposter.

Kønsskævhed på toplederposter i erhvervslivet

Kønssammensætningen i danske virksomheders øverste ledelse fortsætter i retning af en stadig mere ligelig fordeling, men der er stadig lang vej til målet om at få lige mange kvinder og mænd frem til topposter i erhvervslivet.

Fokus på fødekæden til toplederposter

For danske virksomheder er den store udfordring at få flere kvinder til at uddanne sig samt søge job og karriere i den private sektor. Der er et rekrutteringspotentialt ved at styrke fødekæden til kvindelige topledere. Det kræver bl.a., at flere kvinder uddanner sig mod beskæftigelse i den private sektor og forfølger en karriere mod toplederposter. Nogle af forklaringerne bag den skæve kønssammensætning i erhvervslivets ledelse skal findes i de store kønsforskelle i uddannelsesvalg og i adfærden omkring børnefødsler¹.

Kønsdiversitet fremmer innovation og vækst i virksomheden

Lav kønsdiversitet i erhvervslivet betyder, at de danske virksomheders adgang til de mest talentfulde medarbejdere begrænses. En større kønsdiversitet sikrer, at talentpuljen udnyttes bedst muligt. Det skaber øget innovation og vækst i virksomhederne².

DI's Gender Diversity Pledge

DI har siden maj 2021 samlet danske virksomheder i et fælles løfte om at arbejde målrettet mod en mere ligelig kønsfordeling i ledelser og bestyrelser ved at underskrive det såkaldte *Gender Diversity Pledge*.

¹ Smith, Smith & Verner (2013)

² Hunt, Layton & Prince (2015), Smith & Smith (2015)

Sådan gjorde vi

Analysens datagrundlag er Danmarks Statistiks registerdata.

Identifikationen af virksomheders mellemledere, direktører/VP samt administrerende direktører/CEO er inspireret af Smith, Smith & Verner (2013), som anviste en metode til at identificere og kønsbestemme personer i virksomhedernes øverste, daglige ledelse via oplysningerne i danske registre. Denne metode er senest anvendt til at ajourføre opgørelser frem til 2015 i Parrotta & Smith (2015) samt i Smith & Smith (2015).

Metoden er i nærværende analyse anvendt til at føre opgørelsen frem til 2020 for at se nærmere på udviklingen i kønssammensætningen i virksomhedernes øverste, daglige ledelse.

Videre følger opgørelsen dataafgrænsningen i Smith, Smith & Verner (2013) og omfatter udelukkende virksomheder med mindst 50 ansatte, hvilket i 2020 talte 3.293 virksomheder.

På hver enkelt virksomhed identificeres ledelsen ud fra arbejdsfunktionskoden, den såkaldte DISCO-kode, som opgøres for aktive ansættelsesforhold pr. 20. november i året.

Arbejdsfunktionskoderne benyttes til at identificere kandidater til administrerende direktør-/CEO-poster såvel som til direktør-/VP-posterne i de enkelte virksomheder. DISCO-nomenklaturen er revideret fra og med 2010. De anvendte DISCO-koder er valgt ud fra Smith, Smith & Verner (2013).

Anvendte buketter af DISCO-koder

	Adm. direktør/CEO	Direktør/VP
DISCO-koder	112000-112020	120000-122300 132100-133020

Ud over DISCO-koden er identifikationen af virksomhedens administrerende direktør/CEO betinget af, at personen er blandt de ti højest lønnede ansatte i virksomheden.

For virksomheder, der har én person ansat, som opfylder disse kriterier, identificeres denne som administrerende direktør/CEO.

For virksomheder, hvor flere personer identificeres som potentiel administrerende direktør/CEO, vælges den højest lønnede af kandidaterne. I de tilfælde, hvor ingen personer herudfra kan identificeres som CEO, vælges den højest lønnede i direktør/VP-gruppen

og subsidiært blandt ansatte med en DISCO-kode i hovedgruppe 1, hvilket indikerer, at de er ledere på overordnet niveau.

Tilsvarende udvælges direktører/VP'er ud fra DISCO-koderne betinget af, at personerne skal være blandt de 25 højest lønnede i virksomheden. Fravalgte potentielle CEO-kandidater tilføjes denne direktør-/VP-gruppe. Herefter begrænses kredsen af direktører/VP'er til maksimalt de ti højestlønnede kandidater

Ud over DISCO-koderne spiller lønsorteringen af kandidaterne en vigtig rolle i identifikationen af CEO'er såvel som VP'er. Dette var også metoden i Smith, Smith & Verner (2013). I DI's analyse anvendes det bedst mulige lønbegreb til sorteringen, nemlig den standardberegnete timefortjeneste i ansættelsesforholdet.

Mellemledere er identificeret som ledere, der ikke er en del af topledelsen. Dvs. personer som ikke er direktør/VP eller administrerende direktør/CEO i virksomheden, men som har en DISCO-kode i hovedgruppe 1, hvilket indikerer, at de er ledere på overordnet niveau.

Opgørelsen på brancheniveau omfatter alle virksomheder og offentlige arbejdspladser uanset størrelse. De anvendte brancher følger Danmarks Statistiks standardgruppering for branchekode DB07. Der er alene medtaget de brancher, hvor antal heltidsbeskæftiget i branchen (henholdsvis offentlig og privat ansatte) udgør mindst 0,5 pct. af alle heltidsbeskæftigede i den pågældende sektor. Det er motiveret af at udelukke brancher med få ansatte inden for den pågældende sektor.

Referencer

Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1(1), 15-29.

Parrotta, Pierpaolo & Smith, Nina (2015), "Why so Few Women on Boards of Directors? Empirical Evidence from Danish Companies in 1998–2010", *Journal of Business Ethics*, November 2015

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

Smith, Nina & Smith, Valdemar (2015), "Women in top management position - why so few? And does it matter?" *Danish Journal of Management & Business*, 2015, nr. 1