



Markant flere kvinder i ledelse og bestyrelser

I løbet af de seneste 10 år er der sket en bemærkelsesværdig vækst i andelen af kvinder i både den daglige ledelse og i bestyrelserne i de børsnoterede danske virksomheder.

Markant stigning

Bestyrelserne i de store (Large Cap) selskaber tæller stadig flere kvinder. Andelen af *generalforsamlingsvalgte* kvinder i selskabernes bestyrelser blev næsten fordoblet fra 10 pct. i 2008 til 19 pct. i 2013, og her i 2016 er andelen oppe på 26 pct. Andelen af kvinder i de store selskabers bestyrelser ligger noget højere i Danmark end gennemsnittet for de 28 EU-lande.

Over EU gennemsnittet

20,1 pct. kvinder i børsnoterede selskabers bestyrelser

For alle de børsnoterede selskaber er andelen af generalforsamlingsvalgte kvinder nu 15,9 pct., og medtages de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer udgør kvinderne 20,1 pct.

Flere kvinder på vej i fødekæden

Som noget nyt har DI nu opgjort andelen af kvinder i virksomhedernes øverste, daglige ledelse altså i posterne som direktør eller vicepresident (VP) og i posten som adm. direktør (CEO). Også her ses en tydelig, positiv udvikling. For alle virksomheder med over 50 ansatte er andelen af kvinder i CEO-poster næsten fordoblet fra ca. 7 pct. i 2002 til over 12 pct. i 2015. I ledelseslaget herunder er kvindernes andel af VP-poster steget fra 14 pct. i 2002 til 21 pct. i 2015.

3.000 virksomheder med over 50 ansatte

Kvinder i virksomheders daglige ledelse

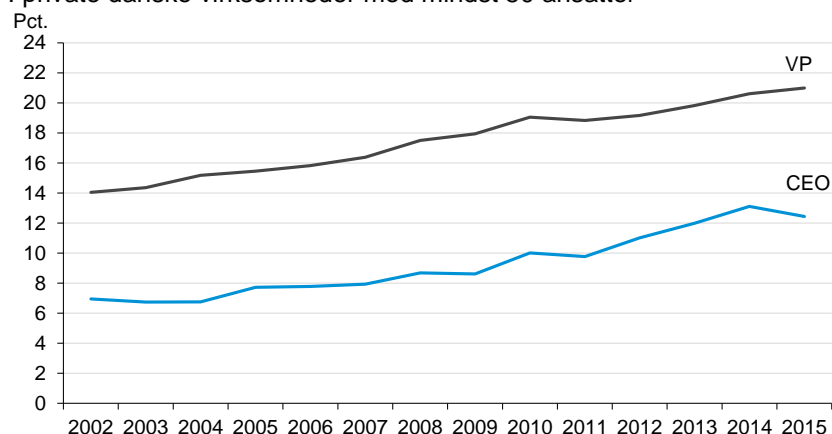
DI har ført tidligere opgørelser fra Smith, Smith & Verner (2013) frem til 2015. Den nye opgørelse omfatter i alt ca. 3.000 virksomheder med over 50 ansatte og viser, hvordan andelen af kvinder blandt CEO'er og VP'er har udviklet sig.

Dobbelt så mange kvindelige CEO'er

Der har været en tydelig, positiv udvikling i andelen af kvinder blandt disse virksomheders CEO'er. Andelen er næsten fordoblet fra knap 7 pct. i 2002-4 til over 12 pct. i 2015. Der ses et mindre fald fra 2014 til 2015 som følge af personaleomsætning og ændring i antallet af virksomheder, som indgår i opgørelsen. Antallet af virksomheder og dermed CEO'er, som er med i analysen, steg med 78 fra 2.768 i 2014 til 2.846 i 2015, og samtidig faldt antallet af kvindelige CEO'er med ni personer fra 363 i 2014 til 354 i 2015. Men tendensen over hele perioden - at stadig flere kvinder kommer i CEO-stillinger - er tydelig.

Kvindens andel blandt CEO's og VP's

I private danske virksomheder med mindst 50 ansatte.



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

21 pct. kvinder blandt VP

I VP-ledelseslaget er der tale om et større antal personer i stillinger som direktør eller Vice President. Gruppen omfatter i alt ca. 12.000 personer. Andelen af kvinder i dette ledelseslag var ca. 21 pct. i 2015 og har været stigende siden 2002, hvor andelen var 14 pct.

Andre kilder?

Det positive indtryk af, at stadig flere kvinder med succes forfølger en lederkarriere i den private sektor, stemmer godt overens med indtrykket fra organisationen Lederne, som opgør information om køns sammensætning blandt deres medlemmer.

Medlemsbestanden hos Lederne er noget bredere og præget af selvselektion, men andelen af kvinder har på samme måde som i opgørelsen for CEO'er og VP'er været støt stigende fra 18,3 pct. i 2002 til 29,1 pct. i 2015 blandt Ledernes medlemmer. I forhold til tilgangen af nye medlemmer i 2015 var 38 pct. kvinder, se Lederne (2016).

Kønssammensætning i selskabernes bestyrelser

Det må desværre konstateres, at der er og har været misforståelser om, hvor stor eller lille andelen af kvinder er i danske selskabers bestyrelser. Baggrunden for dette er, at Erhvervsstyrelsen frem til 2015 opgjorde andelen forkert, idet det stigende antal udenlandske kvinder i bestyrelserne ikke blev talt med.

Alle børsnoterede selskaber: 20,1 pct.

Fra 2016 er Erhvervsstyrelsen begyndt at tælle alle kvindelige bestyrelsesmedlemmer uanset nationalitet med. Det betyder, at andelen af kvinder i de børsnoterede selskabers bestyrelser i 2016 er 20,1 pct.

15,9 pct. blandt GF-valgte

I det omfang, der kun fokuseres på de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, er andelen 15,9 pct.

Markant udvikling i C20-selskaber

Udviklingen

Udviklingen er vanskelig at følge, fordi de officielle danske tal som nævnt var forkerte frem til 2015. Der foreligger dog korrekte opgørelser fra EU-Kommissionen(2016), fra 2003 og frem, men denne opgørelse omfatter kun C20-selskaberne på Københavns Fondsbørs. For disse selskaber er andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer steget markant fra 11 pct. i 2003 til 27 pct. i 2016.

Danmark ligger over EU-niveauet

For alle 28 EU-lande, var andelen af kvinder i de store selskabers bestyrelser i gennemsnit 9 pct. i 2003 og er steget til 23 pct. i 2016. Danmark ligger altså over EU-gennemsnittet og har haft en parallel, tydelig og positiv udvikling i andelen af kvinder i de store selskabers bestyrelser.

Large Cap selskaber

For at se nærmere på udviklingen, opgjorde DI i 2013 andelen af kvinder i bestyrelserne for den lidt større kreds af Large Cap-selskaber i 2003, 2008 samt 2013. Her fremgik det tydeligt, at disse store selskaber havde fået flere udlændinge i bestyrelsen fra 2003 til 2008, og at der fra 2008 til 2013 især var kommet mange udenlandske kvinder til. Andelen af generalforsamlingsvalgte kvinder i disse bestyrelser blev således næsten fordoblet fra knap 10 pct. i 2008 til knap 20 pct. i 2013.

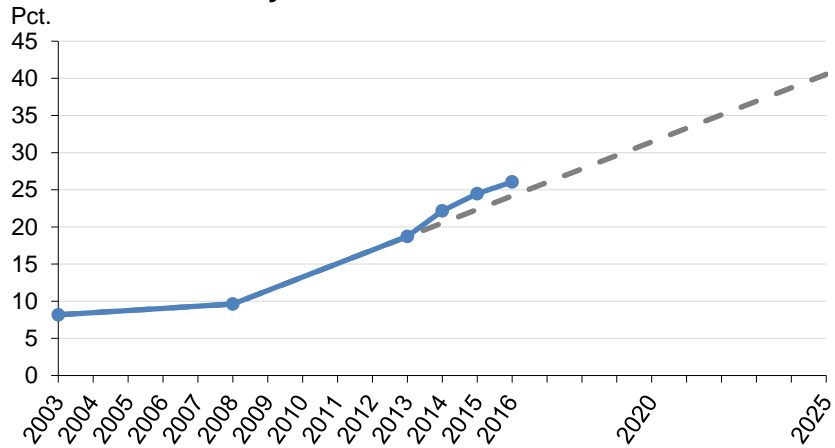
Ekstra løft fra 2013 ...

DI opgørelsen fra 2013 er ajourført med tal for 2014, 2015 og 2016. Her ses, at andelen af kvindelige, generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i Large Cap-selskaberne har løftet sig yderligere, ligger over den trend fra 2008-13, som er vist frem til 2025, og er nået op på 26 pct. i 2016.

... efter ny dansk lov

Det ekstra løft er sket efter, at den danske lov om kønssammensætning af virksomhedernes ledelse trådte i kraft den 1. april 2013.

Flere generalforsamlingsvalgte kvinder i Large Cap-selskabernes bestyrelser



Kilde: Larsen & Thaysen (2013) samt Large Cap-selskabernes årsberetninger.

Flexibel dansk lov ...

... med fokus på fødekæden

Flere kvinder gør lederkarriere

Perspektiver

Flere europæiske lande har ved lov fastsat en kvote for, hvor stor en andel af selskabernes bestyrelser der skal være kvinder. Danske virksomheder er ikke underlagt en sådan kvotelov, som uanset virksomhedens brancheforhold, kompetencebehov og rekrutteringsmuligheder underlægger dem en bestemt kønssammensætning. I stedet er der i Danmark vedtaget en lov om kønssammensætning af virksomhedernes ledelse, som trådte i kraft i april 2013. Denne relativt nye lov pålægger større virksomheder at formulere såvel et måltal for kvindeandelen i deres bestyrelser som en politik for at rekruttere og udvikle ledelsestalenter af det underrepræsenterede køn.

Private virksomheder har en klar driftøkonomisk interesse i at have den bredest mulige rekrutteringsbase. Uanset om der er tale om knappe faglige eller ledelsesmæssige kompetencer, arbejder virksomhederne for at spotte og udvikle kvindelige såvel som mandlige talenter.

På trods af, at der på udbudssiden er store forskelle i kønnenes uddannelsesvalg og karriereveje, er der evidens for, at stadig flere kvinder lykkes med at gøre lederkarriere i danske virksomheder.

DI's opgørelse viser, at andelen af kvinder i danske selskabers bestyrelser fortsætter med at stige. I de store selskabers bestyrelser udgør de generalforsamlingsvalgte, kvindelige medlemmer nu mere

40 pct. omkring 2025

end en fjerdedel, og der er ikke anledning til at ændre på DI's tidligere vurdering fra 2013 om, at andelen kan nå op på 40 pct. omkring 2025.

Fra 2016 foreligger der for første gang korrekte tal for alle de børsnoterede selskaber under ét, hvor andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer er oppe på en femtedel og blandt de generalforsamlingsvalgte på en sjettedel. Det forventes, at Erhvervsstyrelsen fortsætter denne korrekte opgørelse i de kommende år, så det fremover bliver muligt at følge udviklingen i alle børsnoterede selskaber.

Kønssammensætningen i danske virksomheders øverste ledelse fortsætter tydeligt i retning af en stadig mere ligelig fordeling. Dette er sket uden politisk fastsatte kvoter, som der dog stadig er risiko for, at EU kan blive enige om at pålægge Danmark.

Det ser samtidig ud til, at fødekæden i Danmark bliver styrket, hvilket var et af målene med den danske lov om kønssammensætning af virksomhedernes ledelse. Stadig flere danske kvinder forfølger med succes en ledelseskariere, så nu er over 12 pct. af CEO-posterne og mere end 20 pct. af VP-posterne besat af en kvinde.

Rekrutteringsbasen for bestyrelsesposterne udvikler sig således tydeligt og positivt.

Metode og data**Metoden**

Smith, Smith & Verner (2013) 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 2010 i Parrotta & Smith (2015) samt i Smith & Smith (2015).

Data

Metoden er i DI's analyse anvendt til at føre opgørelsen frem til 2015 for at se nærmere på udviklingen i kønssammensætningen i virksomhedernes øverste, daglige ledelse. Data hertil er fra Danmarks Statistiks registre via forskningsservice.

Brug af arbejdsfunktionskode (DISCO)

På hver enkelt virksomhed identificeres ledelsen ud fra arbejdsfunktionskoden, den såkaldte DISCO-kode.¹

Arbejdsfunktionskoderne benyttes til at identificere kandidater til CEO- såvel som til VP-posterne i de enkelte virksomheder. DISCO-nomenklaturen er revideret fra og med 2010. De anvendte DISCO-

¹ Opgjort for aktive ansættelsesforhold pr. den 20. november i året.

koder er valgt ud fra Smith, Smith & Verner (2013) samt overgangstabellen fra Danmarks Statistik om revision af DISCO-nomenklaturen i 2010.

Anvendte buketter af DISCO-koder

	CEO	VP
Til og med 2009	121010, 121020	122000-123900
Efter 2010	112000-112020	120000-122300 132100-133020

CEO

Ud over DISCO-koden er identifikationen af virksomhedens CEO betinget af, at personen er blandt de 10 højest lønnede i virksomheden.

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

For virksomheder, hvor flere personer identificeres som potentiel CEO, vælges den højest lønnede af kandidaterne.

I de tilfælde, hvor ingen personer herudfra kan identificeres som CEO, vælges den højest lønnede i VP-gruppen og subsidiært blandt ansatte med en DISCO-kode, som starter med 1.

VP gruppen

Tilsvarende udvælges 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 VP-gruppe. Herefter begrænses kredsen af VP'er til maksimalt de 10 højestlønnede kandidater.

Lønbegreb

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.

Referencer

Erhvervsstyrelsen (2016), [Kønsfordelingen i de største danske virksomheders bestyrelser pr. 15 august 2016](#).

EU (2016), [Database om køns sammensætning i store \(C20\) europæiske virksomheders bestyrelser](#), DG Justice, ajourføres halvårligt.

DI, "[Kvinder vinder fodfæste i de store selskabers bestyrelser](#)", *DI Indsigt*, december 2013.

Lederne (2016), [Stadig flere ledere er kvinder](#), februar 2016.

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", *ILRReview*, 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.