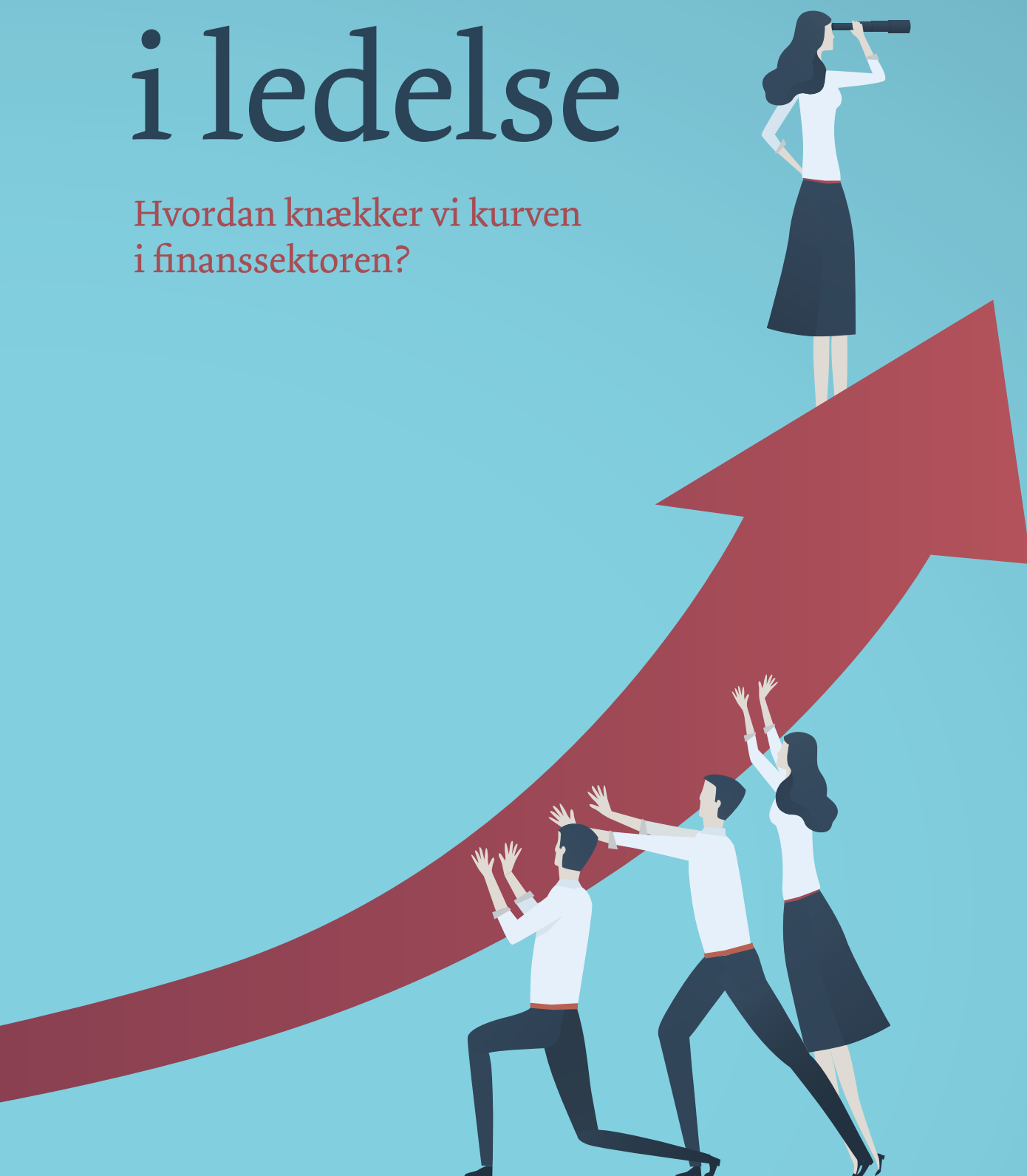


RAPPORT

# Kvinder i ledelse

Hvordan knækker vi kurven  
i finanssektoren?





# Kvinder i ledelse

## Diversitet er en god forretning · 4

- Danmark halter efter andre nordiske lande · 4
- Samfundsstrukturer spiller en vigtig rolle · 4

## Udviklingen i kvindelige ledere i finanssektoren · 6

## Barrierer for kvinders vej til finanssektorens øverste ledelseslag · 10

- Mangler sektoren kvindelige ledelsestalenter? · 10
- Mangler kvinder ledelsesambitioner? · 10
- Står familieliv i vejen for kvindernes ambitioner og lyst til ledelse? · 11
- Myter skaber en selvforstærkende ond cirkel · 12

## Sådan får finanssektoren flere kvinder i ledelse · 14

### ANBEFALING 1

Første skridt er kulturforandring og brud med gamle vaner · 15

### ANBEFALING 2

Topledelsen skal tage et fælles ejerskab · 15

### ANBEFALING 3

Kønsbalance skal være forankret i forretningsstrategien · 16

### ANBEFALING 4

Måltal er et vigtigt redskab · 16

### ANBEFALING 5

HR-processer bør have et gennemsyn · 17

### ANBEFALING 6

Klar kommunikation hjælper forandringer på vej · 17

## Hvor der er vilje, er der vej · 18

Bilag 1 · Initiativer og tiltag, der bidrager til en kulturændring · 19

# Diversitet er en god forretning

Internationale og nationale studier<sup>1</sup> viser, at diversitet i virksomheder styrker forretningen og bidrager til bundlinjen, bedre beslutninger og øget innovationskraft for blot at nævne nogle fordele. Derfor er det et stort tab for virksomheder, organisationer og samfundet som helhed, hvis der ikke er diversitet i de værdier og kompetencer, som er repræsenteret i topledelse.

Selv om vi skriver om kvinder og mænd i denne rapport, drejer det sig ikke om det enkelte køn, men om den diversitet, som opstår ved at have en øget bevidsthed om de feminine og maskuline egenskaber hos begge køn. Det er vigtigt at understrege, at rapportens pointer handler om både mænd og kvinder, herunder særligt dem som er med til at træffe strategiske beslutninger i virksomheder og organisationer.

## Danmark halter efter andre nordiske lande

Danmark kan ikke prale af at være et førende land, når det kommer til ligestilling. Og det er til trods for, at vores samfund er kendetegnet ved, at alle – uanset køn, etnicitet, alder, religion, handicap og politisk overbevisning – som udgangspunkt har lige muligheder.<sup>2</sup>

Den seneste rapport fra World Economic Forum (2019)<sup>3</sup> viser, at Danmark indtager en 14. plads over de mest ligestillede lande i verden.<sup>4</sup> Vores nordiske nabolande topper derimod listen, hvor Island, Norge, Finland og Sverige ligger henholdsvis nummer et, to, tre og fire. Det betyder, at Danmark halter bagud i forhold til de lande, vi normalt plejer at sammenligne os med.

Dykker vi ned i tallene fra World Economic Forum, er en af de store udfordringer for Danmark, at vi har meget få kvinder på ledende poster. Her indtager Danmark en plads som nr. 102, hvilket

” Danmark indtager en 14. plads over de mest ligestillede lande i verden.

er et fald på syv pladser siden 2018. Retter vi derimod blikket på uddannelsesniveau, ligger danske kvinder på en 1. plads.

## Samfundsstrukturer spiller en vigtig rolle

Ansvarer for at ændre udviklingen hviler ikke alene på den enkelte virksomhed eller på den enkelte mand og kvinde. Samfundet spiller en væsentlig rolle, når det kommer til at skabe mere diversitet og fremme forskellige måder at tænke på. For hvad nytter det, at danske kvinder tager lange uddannelser og er blandt de mest veluddannede<sup>5</sup>, hvis størstedelen aldrig opnår indflydelse på topledelseposterne?

I december 2012 blev reglerne om måltal og politikker for den kønsmæssige sammensætning af ledelser i de største danske virksomheder indført i selskabsloven og årsregnskabsloven. Formålet er at skabe fremgang i antallet af kvinder i ledelse, og reglerne medfører, at de største danske virksomheder skal opstille måltal og politikker for at øge andelen af det underrepræsenterede

de køn i den øverste ledelse. Desværre har reglerne ikke haft en markant positiv effekt. Spørgsmålet er, hvad der skal til, før vi får knækket kurven?

I Danmark har vi indrettet vores samfund på en måde, der fremmer visse – såvel hensigtsmæssige som uhenigtsmæssige – strukturer. Barselsorlov kan netop ses som et eksempel på en struktur, som skaber en særlig adfærd hos mænd og kvinder. I 2015 holdt kvinder i gennemsnit 296 orlovsdage med barselsdagpenge, mens fædre tog 38 dage i de tilfælde, hvor begge forældre holdt orlov.<sup>6</sup> I Danmark er det muligt at dele barsel og orlov, men ikke mange benytter sig heraf. Kvinderne afholder langt hovedparten af barslen, og den rolle følger kvinderne, når de vender tilbage til arbejdsmarkedet, idet 75 procent af kvinderne tager barnets første sygedag.<sup>7</sup>

Interessant bliver det derfor, når Danmark senest i 2022 skal implementere et EU-direktiv om forældreorlov, der øremærker to måneders orlov til hver af forældrene. Vi har til gode at se den endelige udformning i dansk lov, men ændringen vil formentlig påvirke fordelingen af barslen. Det har Sverige og Island blandt andet oplevet. Hos vores svenske naboer er 14 uger af barslen øremærket til mændene, mens islandske mænd har øremærket 13 uger. Mere end 25 procent af de svenske mænd tager den samlede orlov, mens 30 procent af mændene på Island holder orloven. Til sammenligning tager mænd i Danmark mindre end 10 procent af den samlede orlov.<sup>8</sup>

” Samfundet spiller en væsentlig rolle, når det kommer til at skabe mere diversitet og fremme forskellige måder at tænke på.



Finanssektorens Arbejdsgiverforening (FA) og Finansforbundet vil med denne rapport sætte fokus på, hvordan det står til med kønsfordelingen i finanssektoren på øverste ledelsesniveau. Rapporten kortlægger, hvilke barrierer og muligheder kvinder oplever på vejen til de øverste ledelseslag i sektoren og præsenterer seks konkrete anbefalinger til, hvordan finanssektoren kan øge antallet af kvindelige ledere.

Vi tror ikke, at finanssektoren er en unik sektor, hvad angår manglende repræsentation af kvinder i de øverste ledelseslag. Derfor håber vi, at rapporten kan inspirere andre sektorer, som ønsker at arbejde for en mere mangfoldig topledelse.

# Udviklingen i kvindelige ledere i finanssektoren

I dette afsnit redegør vi for udviklingen i andelen af kvindelige ledere i de øverste ledelseslag i landets penge- og realkreditinstitutter.<sup>9</sup> Tallene stammer fra FA, som har adgang til oplysninger på alle medarbejdere ansat i sektoren.

I perioden fra 2010 til 2018 har finanssektoren oplevet en mindre stigning i andelen af kvindelige ledere i de øverste ledelseslag.<sup>10</sup> Som det fremgår af figur 1, var andelen godt 22 procent i 2010, mens andelen i 2018 var knap 26 procent. I 2018 udgjorde kvinder 47,8 procent af de ansatte.

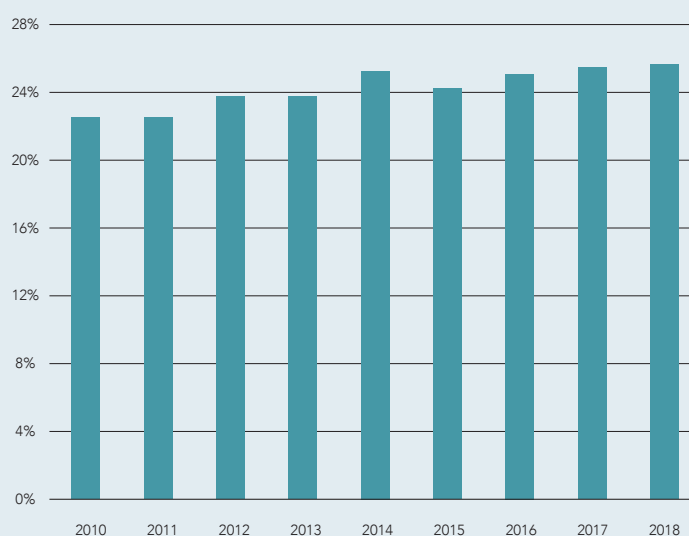
Aldersfordelingen af de kvindelige og mandlige ledere er forholdsvis ens, som det fremgår af figur 2. Kvinder når de øverste ledelseslag fra 40 år og op efter, og de topper omkring 50-54-årsalderen. Det samme gælder mandlige ledere. Andelen af kvindelige ledere falder en anelse i årene 35-39, ligesom der er en svagt faldende tendens i kvindeandelen, jo ældre kvinderne bliver.

De kvindelige lederes jobfunktioner fremgår af figur 3, hvor det er tydeligt, at mænd generelt er overrepræsenterede i hovedparten af sektorens jobfunktioner. Kun inden for HR-funktioner er kvinder samlet set i overtal.

Hvad angår uddannelsesbaggrund, har flere kvindelige ledere end mænd en

**FIGUR 1 • ANDEL KVINDELIGE LEDERE**

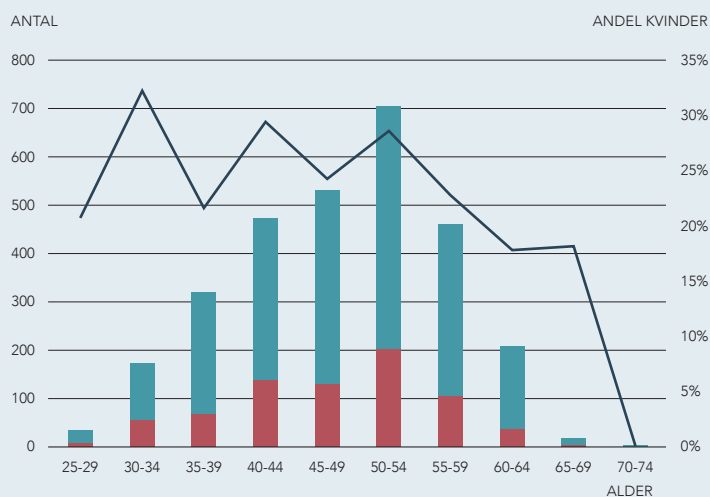
PENGE- OG REALKREDITINSTITUTTER



Kilde: FA. Anmærkning: Ledere i hovedgruppe 1 jvf. DISCO-nomenklaturen samt filialchefer. Opgjort pr. november.

**FIGUR 2 • LEDERNES KØN FORDELT PÅ ALDER**

NOVEMBER 2018 ■ ANTAL KVINDelige LEDERE ■ ANTAL MANDLIGE LEDERE  
■ ANDEL KVINDER



Kilde: FA. Anmærkning: Ledere i hovedgruppe 1 jvf. DISCO-nomenklaturen samt filialchefer.

## KVINDER I LEDELSE

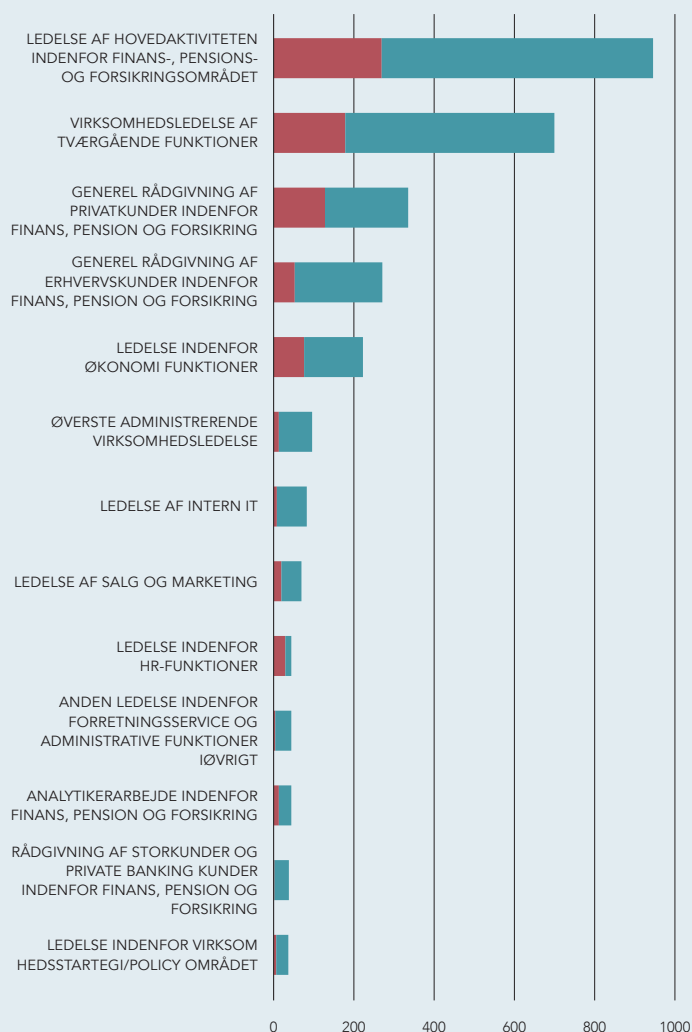
erhvervsuddannelse eller en kort videregående uddannelse som det højeste fuldførte niveau. Det fremgår af figur 4. De mandlige ledere har til gengæld en mellemlang videregående uddannelse som den højeste fuldførte uddannelse, hvilket blandt andet skyldes, at flere mænd tager en HD 2.-del.

Stort set lige mange kvinder og mænd har en lang videregående uddannelse, ligesom fordelingen for øvrige uddannelser - grundskole, gymnasie og bachelorer - også er ligeligt fordelt.

Udviklingen i kvindelige ledere i finanssektorens øverste ledelseslag er altså steget fra godt 22 procent i 2010 til knap 26 procent i 2018. Stigningen er dog meget lille, når den samlede fordeling af mænd og kvinder i sektoren er stort set ens. Interessant er det desuden, at kvinder kun er bedre repræsenterede end deres mandlige kollegaer inden for HR-funktioner. Ellers dominerer mænd samtlige ledelsesposter i

**FIGUR 3 • LEDERNES JOBFUNKTION**

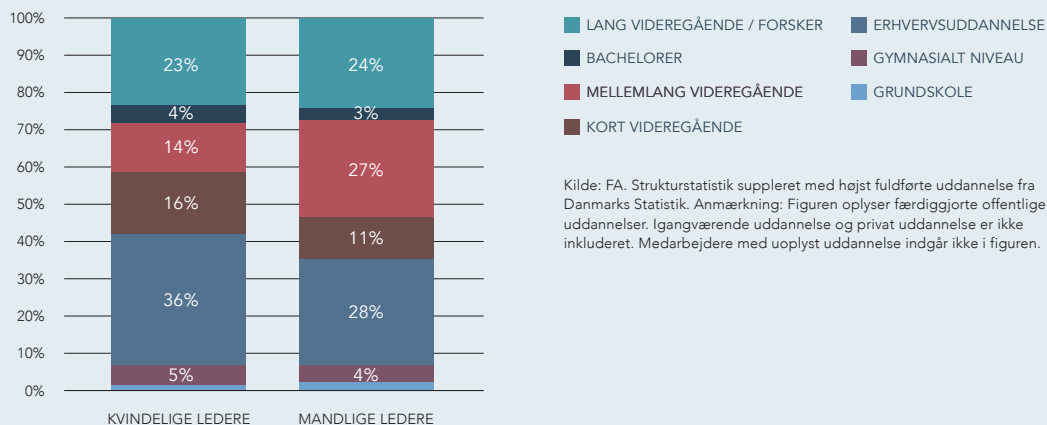
NOVEMBER 2018 ■ KVINDER ■ MÆND



Kilde: FA. Anmærkning: Ledere i hovedgruppe 1 jvf. DISCO-nomenklaturen samt filialchefer.

**FIGUR 4 • LEDERNES UDDANNELSESBAKGRUND**

NOVEMBER 2017



Kilde: FA. Strukturstatistik suppleret med højst fuldførte uddannelse fra Danmarks Statistik. Anmærkning: Figuren oplyser færdiggjorte offentlige uddannelser. Igangværende uddannelse og privat uddannelse er ikke inkluderet. Medarbejdere med uoplyst uddannelse indgår ikke i figuren.

” Det kan undre, hvorfor mandlige ledere anno 2020 ikke i samme omfang som deres kvindelige pendanter kan spotte talenter blandt kvinderne i virksomhederne.







# Barrierer for kvinders vej til finanssektorens øverste ledelseslag

FA og Finansforbundet har i fællesskab ønsket at blive klogere på, hvorfor kønsbalancen halter i den danske finanssektors øverste ledelseslag. Konsulentbureauet LIVING INSTITUTE er derfor blevet bedt om at udarbejde en uafhængig analyse af barrierer og muligheder, som kvinder – og mænd – oplever i sektoren.<sup>11</sup>

Nordea, Sydbank, Jyske Bank, DLR Kredit, Nykredit/Totalkredit, Danske Bank og Den Jyske Sparekasse har stillet en lang række medarbejdere til rådighed for analysen. De udvalgte virksomheder repræsenterer naturligvis ikke den samlede finansielle sektor, men deres medvirken giver et værdifuldt og troværdigt øjeblikbillede af, hvad der hæmmer kvinders muligheder for at komme ind i sektorens øverste ledelseslag.

I alt har 239 medarbejdere besvaret et spørgeskema, og efterfølgende er

kvalitative interviews med 71 ledere og medarbejdere blevet gennemført. Også repræsentanter fra hver virksomheds direktion og bestyrelse har deltaget i undersøgelsen i syv særskilte fokusgrupper med det formål at afprøve indsigter fra spørgeskemaer og interviews. Blandt de adspurgte er en overvægt af kvindelige deltagere i kategorien 'medarbejdere uden ledelsesansvar', mens der er flere mandlige deltagere med ledertitler. Hovedparten er mellem 30 og 59 år, og de fleste har over 10 års anciennitet i deres nuværende virksomhed.

## Mangler sektoren kvindelige ledelsestalenter?

Et af rapportens fokusområder har været at undersøge, om sektoren overhovedet har tilstrækkeligt med kvindelige ledelsestalenter i forhold til at skabe en fødekæde til de øverste ledelseslag. Svarene viser, at lederne mener, at kvinder-

ne udgør en talentmasse. I alt mener 50 procent af de kvindelige ledere, at der er nok interne kvindelige talenter til ledelsesstillinger i de øverste lag, og at der ikke er grund til at rekruttere udefra.<sup>12</sup> Også de mandlige ledere kan få øje på de interne kvindelige talenter (32 procent), men i lidt mindre grad end de kvindelige ledere.

Stilles samme spørgsmål til 'ledere af ledere' og 'ledere i de øverste ledelseslag' bliver det endnu tydeligere, at kvinderne – og i langt højere grad end mændene – mener, at virksomheden har nok interne talenter. 60 procent af kvinderne kan se de kvindelige talenter, mens det kun gælder for 21 procent af de mandlige ledere og ledere i de øverste ledelseslag. Det viser figur 5.

Groft sagt må det konstateres, at vurderingen af kvindelige talenter afhænger af øjnene, der ser, og det kan undre, hvorfor mandlige ledere anno 2020 ikke i samme omfang som deres kvindelige pendanter kan spotte talenter blandt kvinderne i virksomhederne.

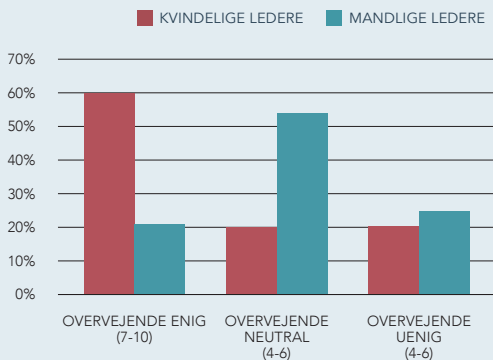
## Mangler kvinder ledelsesambitioner?

Et andet fokusområde i analysen har været at undersøge kvindernes ledelsesambitioner. Det bliver ofte nævnt i den offentlige debat, at den skæve kønsbalance delvist bunder i kvinders manglende ambitioner om at blive leder. Det er efterhånden vanskeligt at vurdere, om udsagnet er sandt eller blot en myte.

Som det fremgår af figur 6, finder analysen, at kvinder på alle niveauer udtrykker højere ledelsesambitioner end mænd. Kvinder har altså højere ambitioner om ledelse end deres mandlige kolleger. Analysen viser desuden, at kvinderne er mere ydmyge og ikke

**FIGUR 5 • LEDERNES SYN PÅ INTERN PULJE AF KVINDelige LEDELSESTALENTER**

BESVARELSER FRA LEDERE I DE ØVERSTE LEDELSESLAG



Spørgsmålet lød: "På en skala fra 1 til 10 hvor enig er du i følgende udsagn: Vi har nok interne talenter til ledelsesstillinger i de øverste lag. Der er ingen grund til at rekruttere udefra?"

italesætter deres ambitioner på samme måde som mænd. Forskellen i at udtrykke ambitioner er måske én af årsagerne til, at færre mænd kan spotte de kvindelige talenter, hvorfor færre kvinder finder vej til ledelsesposterne, selv om de har ambitionerne.

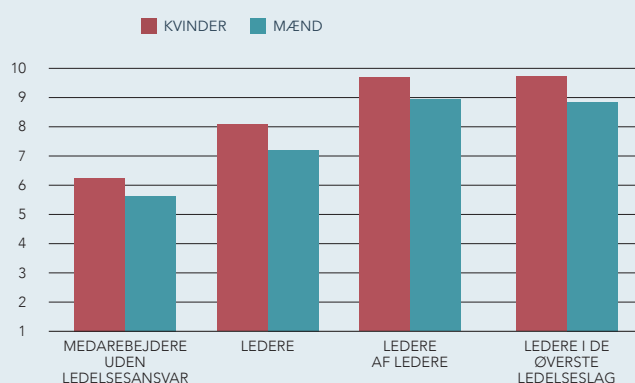
### Står familieliv i vejen for kvindernes ambitioner og lyst til ledelse?

Børn og generelle familieforhold bliver også ofte nævnt som årsager til manglen på kvindelige topledere. Familielivets indflydelse på ambitioner og lyst til ledelse er derfor også blevet undersøgt.

Uanset alder og køn vurderer langt de fleste adspurgte, at familieliv ikke er en barriere for deres egen karriereudvikling.

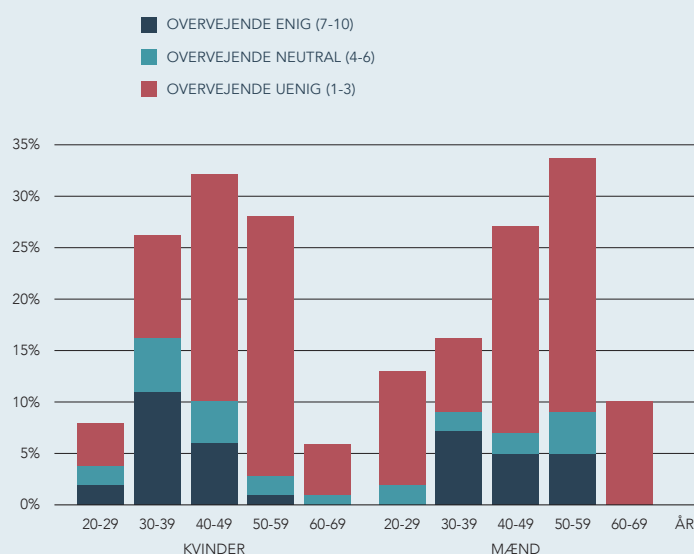
Som det fremgår af figur 7, er det ikke overraskende i aldersgruppen 30-39 år, at flest deltagere mener, familieliv af og til kan være en hæmsko. På tværs af aldersgrupperne er 19 procent af alle adspurgte kvinder overvejende enige i, at familielivet er en barriere for deres karriere, mens det gælder for 17 procent af mændene. Der er altså ikke stor forskel på mænd og kvinders vurdering af familielivet som en barriere, men alligevel ser vi i figur 3, at mænd i langt højere grad forfremmes til ledere. Forestillingen om familielivets påvirkning på kvinders manglende ledelsesambitioner lever i bedste velgående. Mange vurderer familieliv som en stor barriere for andres og især for kvinders karrieremotivation, mens kvinderne ikke selv opfatter familieliv som en væsentlig udfordring. Det er måske også én af forklaringerne på, at særligt de mandlige ledere ikke kan spotte de kvindelige talenter.

**FIGUR 6 · DELTAGERNES LEDELSESAMBITIONER INDDELT EFTER NIVEAU**



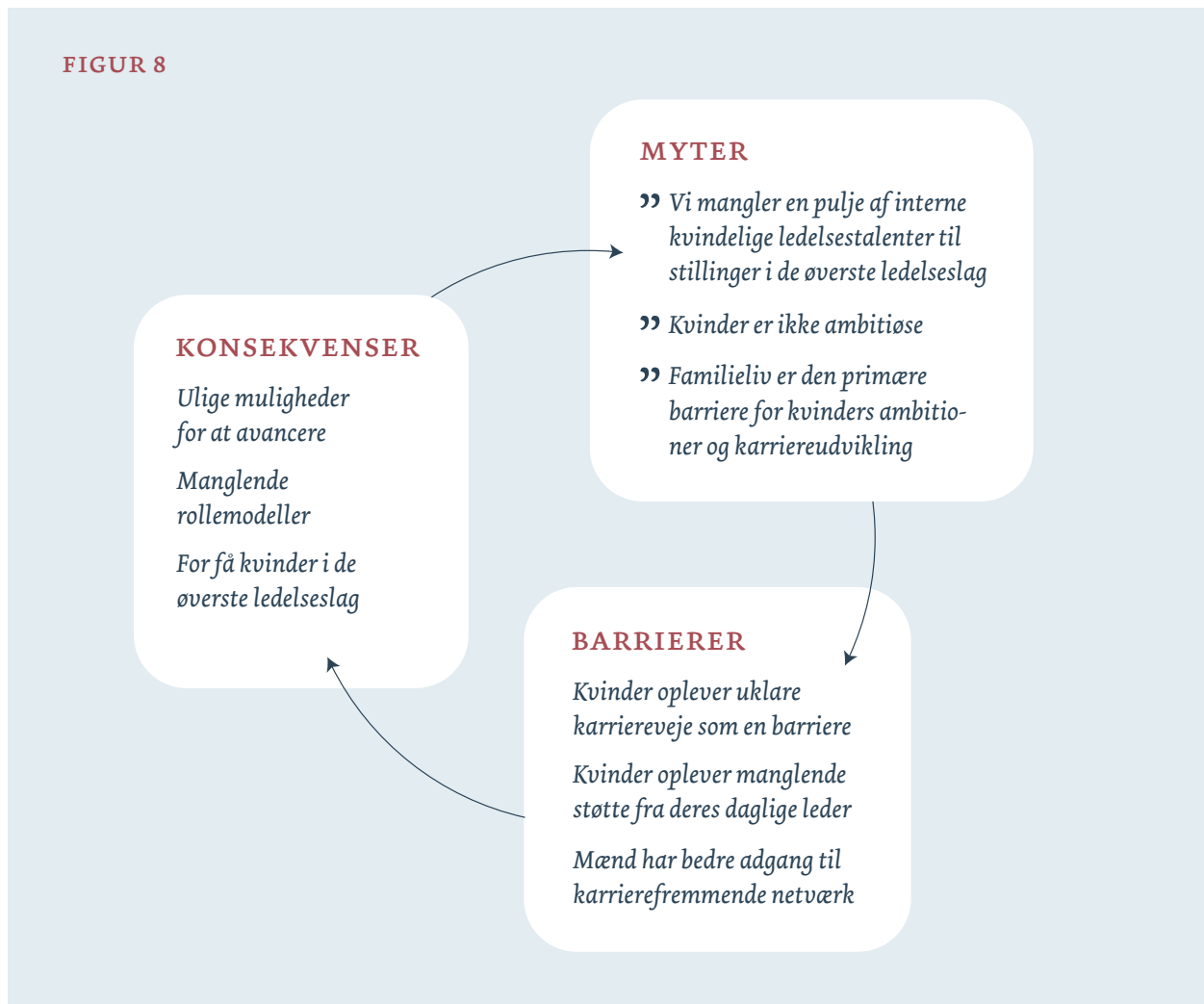
Spørgsmålet lød: "På en skala fra 1 til 10 hvor enig er du i følgende udsagn: 'Jeg har ambitioner om at blive leder eller forblive leder men på et højere niveau hvis muligt?'"

**FIGUR 7 · FAMILIELIVETS BETYDNING FOR PERSONLIG KARRIEREUDVIKLING**



Spørgsmålet lød: "På en skala fra 1 til 10 hvor enig er du i følgende udsagn: 'Mit familieliv er en barriere for min personlige karriereudvikling?'"

FIGUR 8



### Myter skaber en selvforstærkende ond cirkel

Samlet peger analysen på eksistensen af en række sejlivede myter, som præger store dele af den finansielle sektor. I analysen har vi undersøgt følgende tre myter:

- Vi mangler en pulje af interne kvindelige ledelsestalenter til stillinger i de øverste ledelseslag
- Kvinder er ikke ambitiøse
- Familieliv er den primære barriere for kvinders ambitioner og karriereudvikling

Myterne påvirker i høj grad, hvorfor vi ikke ser flere kvinder repræsenterede i de øverste ledelseslag. Men intet i hverken de kvantitative eller kvalitati-

ve undersøgelser indikerer, at myterne er sande. Ikke desto mindre skaber de konkrete barrierer for kvinders karrieremuligheder i sektoren.

Analysen identificerer barrierer på flere områder. En af de mest udtalte er, at kvinderne – i større omfang end mændene – giver udtryk for, at deres karrieremuligheder er uklare. Mange kvinder kan ikke se tydelige og strukturerede karriereveje, og flere interviews indikerer, at kvinder har sværere ved at spejle sig i virksomhedens topledere. Begge dele gør det svært at aflæse, hvordan kvinder kan og skal navigere i virksomhedens kultur.

Dialog om fremtidige karrieremuligheder og kompetencebehov i en potentiel lederrolle er også et vigtigt element for kvinders vej til topledelse. Desværre oplever kvinder i mindre grad end mænd, at deres daglige leder

støtter deres karriereudvikling gennem blandt andet samtale.

Endelig peger analysen også på, at mænd har bedre adgang til karrierefremmende netværk. Såvel mænd som kvinder er bevidste om, at adgang til netværk er vigtigt for at avancere. Oplevelsen er dog, at mænd generelt har lettere adgang til både formelle og uformelle netværk, som er med til at skubbe dem opad i ledeshierarkierne.

På grund af barriererne oplever kvinderne i analysen, at ikke alle har lige muligheder for at komme til tops i sektoren. Myterne og barriererne udspringer af en maskulin kultur, som præger finanssektoren. Kultur definerer og påvirker adfærd – også i forhold til, hvordan medarbejderne viser deres ambitioner. Det påvirker igen ledernes adfærd, så de ikke tager dialogen med kvinderne om ambitioner og karriere-

FIGUR 9



muligheder, da de ikke tror, de er interesseret i ledelse.

Alt dette er med til at skabe forventninger om, at mænd umiddelbart er mere parate til ledelse, mens kvinder holder sig tilbage og deraf oplever ulige muligheder. Det har resulteret i, at andelen af kvindelige rollemodeller er lille sammenlignet med antallet af mandlige rollemodeller – og det er igen med til at forstærke de tre myter, som påvirker lederens opfattelser og adfærd. Med andre ord: Vi har en selvforstærkende ond cirkel.

Figur 8 illustrerer, hvordan myterne skaber barrierer, som har u hensigtsmæssige konsekvenser. Dynamikken gør det svært at skabe en forandring og ændre kønsbalancen i de øverste ledelseslag, medmindre virksomhederne iværksætter en række kulturforanderende tiltag.

Af den grund har FA og Finansforbundet bedt LIVING INSTITUTE om at arbejde videre med analysens fund. Det har resulteret i et inspirationskatalog med konkrete tiltag og initiativer,<sup>13</sup> der alle bidrager til at skabe kulturændringer. De forskellige tiltag kan læses i kort form i bilag 1.

Det er ikke uvæsentligt i, hvilken rækkefølge implementeringen af tiltag og initiativer sker. Rom blev ikke bygget på én dag. (Se figur 9) I store byggeprocesser er det vigtigt at lægge stenene på den rigtige måde og i det rette tempo, hvis bygningsværket ikke skal kollapse undervejs. Det samme kan man sige om den kulturændring, som skal fremme andelen af kvinder i finanssektorens øverste ledelseslag.

Det er fristende at udpege et problem for straks at springe til handling med konkrete – og ofte lidt tilfældigt

udvalgte – værktøjer. Men den taktik fører sjældent en grundlæggende transformation med sig. Tiltag og handlinger skal være tilpasset den enkelte virksomheds udfordringer og grundene hertil.

LIVING INSTITUTE har udviklet en køreplan, som virksomheder med fordel kan lade sig inspirere af i processen med at implementere tiltag og initiativer. Af køreplanen fremgår det, at topledelse altid bør starte med at drøfte motivation og analysere, hvorfor det er vigtigt at handle på netop kønsudfordringerne i deres virksomheder. Problemet natur og årsag er her væsentlige emner. Dernæst er det muligt at lægge en handlingsplan og udpege, hvilke konkrete tiltag der skal til for at opfylde ambitioner og mål.

# Sådan får finanssektoren flere kvinder i ledelse

*Gennem det seneste år har en arbejdsgruppe med repræsentanter fra FA og Finansforbundet arbejdet med problemstillingen omkring kvinders vej til topledelse i finanssektoren. Parternes indgående kendskab til sektoren og det beskrevne analysearbejde danner grundlag for seks konkrete anbefalinger. Alle anbefalinger har til formål at fremme en bedre kønsbalance i de øverste ledelseslag.*





### ANBEFALING 1

## Første skridt er kulturforandring og brud med gamle vaner

Det virker måske banalt, men en kulturændring er fundamental i forhold til at ændre kønsbalancen i finanssektorens øverste ledelseslag. Kultur er mange ting, og det er summen af konkrete initiativer og tiltag, der skaber forandringen. Virksomheder er forskellige, og derfor vil løsningerne også være forskellige.

Vigtigt er det, at gamle normer og vaner kommer til revision, så nødvendige forandringer kan få plads. Virksomheder skal arbejde på at skabe en inkluderende kultur, hvor der er plads til alle – uanset køn, alder og etnicitet.

Kulturen er ifølge analysen præget af fastgroede myter og adfærdsmønstre, som i dag spænder ben for kvinders opstigen i ledelseshierarkierne og hindrer mangfoldige ledelser. Virksomhederne går dermed glip af en kæmpe talentpulje og de mange fordele ved at have en mangfoldig og kønsbalanceret ledelse såsom øget bundlinje, bedre beslutninger og mere tilfredse medarbejdere.

Det er let at blive blind på kultur, fordi vi alle mere eller mindre ubevidst lever midt i den. Det kræver et løftet blik og et fokuseret arbejde at forandre på rodfæstede mønstre.

### ANBEFALING 2

## Topledelsen skal tage et fælles ejerskab

Engagerede medlemmer af en direktion og en bestyrelse er afgørende for at fremme kønsbalance på alle niveauer i virksomheden. Ejerskabet i forhold til at øge andelen af kvindelige ledere i de øverste ledelseslag skal være forankret hos topledelsen, så der skabes en strategisk målstyring, forpligtelse og opfølgning.

Lige så vigtigt er det, at topledelsen oprigtigt vil ligestillingen, og at de viser vejen for resten af virksomheden. Alle i ledelsen skal derfor tage et fælles ejerskab, og de skal kende til såvel det fælles mandat som de individuelle indsats, forandringen kræver. Topledelsen udstikker retning, og hvis meldinger er vage, bliver det svært at

implementere handlinger ned igennem organisationen. Dermed ikke sagt, at idéer og tiltag kun skal komme fra toppen. Den slags må også meget gerne komme nedefra, så hele virksomheden arbejder mod et fælles mål.

På samme måde må det heller ikke blive et rent 'kvindeprojekt'. Mændenes bevidsthed og indsats er altafgørende for at nå målet om mere diversitet. Det er blot vigtigt, at topledelsen altid har fokus på målsætningen og pejler derefter med tilstrækkelige ressourcer. Handlinger og kommunikation skal være synlige og kontinuerlige. Også to, tre og flere år efter beslutningen om mere kønsbalance er truffet.

### ANBEFALING 3

## Kønsbalance skal være forankret i forretningsstrategien

Ambitionen om at øge andelen af kvinder i de øverste ledelseslag skal tages alvorligt på linje med sorte tal på bundlinjen, indførelsen af ny teknologi og andre forretningsstrategiske emner. Opgaven bør først være ude af topledelsens hænder, når kulturen er ændret og tilstrækkelig indlejret i virksomheden. Det kan tage overraskende lang tid, da kultur generelt er svært at ændre. Indtil da skal topledelsen have det fulde ansvar for forandringen.

HR-afdelingen er naturligvis en vigtig medspiller for topledelsen i at opfylde ambitionen om øget kønsbalance, da HR-afdelingens arbejde blandt andet består i at tiltrække, rekruttere, karriereudvikle og fastholde medarbejdere og ledere. Men det er af afgørende betydning, at ansvaret og kontrollen ikke bliver overladt til HR-afdelingen, da afdelingen ofte mangler et reelt mandat til at handle.

Det betyder med andre ord, at topledelsens fremmeste opgave er at implementere – gerne i den eksisterende forretningsstrategi – en realistisk deadline og et konkret mål for antallet af kvindelige topledere i virksomheden. Dertil kommer, at løbende monitorering skal give topledelsen indblik i, hvordan processen udvikler sig.

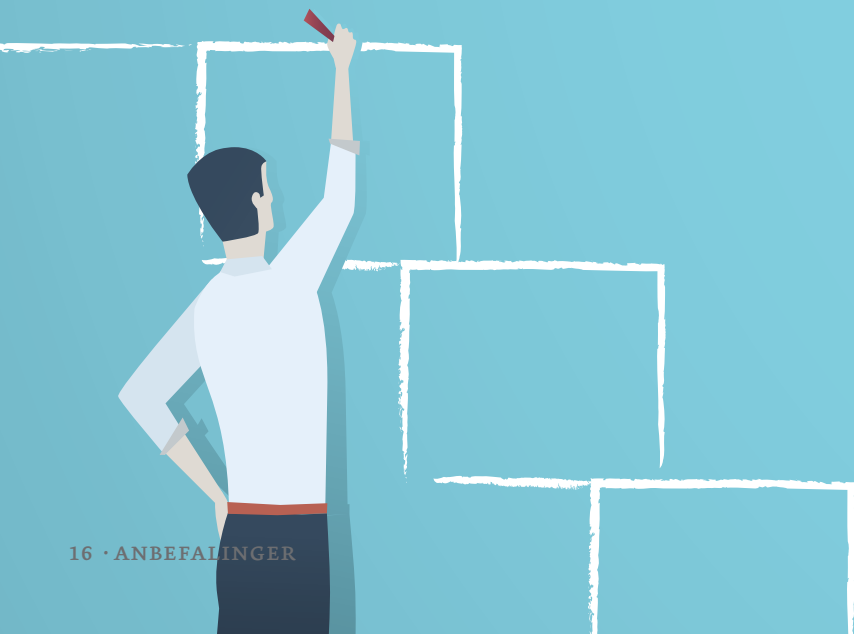
### ANBEFALING 4

## Måltal er et vigtigt redskab

Topledelser bør tage måltal i brug for at skabe fremdrift i processen med at få flere kvindelige topledere. De præcist angivne måltal for kønsbalancen er naturligvis op til den enkelte virksomhed, men målene kan være med til at vise individuelle lederes resultater og fremme en ny kultur med mere diversitet. Især hvis målene bliver kommunikeret højt

gentagende gange. Tal forpligter og bliver oftere til virkelighed.

Med sigte på at øge den enkelte topleders – og eventuelt de øvrige lederes – engagement bør lederne være personligt forpligtede i forhold til at rykke på problemstillingen. En passende økonomisk incitamentstruktur kan derfor overvejes.





### ANBEFALING 5

#### HR-processer bør have et gennemsyn

HR-afdelingen er en vigtig medspiller, når det handler om at sikre en bedre kønsbalance i virksomheder. HR- og rekrutteringsprocesser skal derfor kigges grundigt efter i sømmene. Det er essentielt, at alle kritiske nøgleprocesser bliver gennemgået for strukturelle barrierer – såkaldte bias, som ubevidst både fremmer og ekskluderer visse medarbejdere – i forhold til rekruttering, forfremmelser og karriereudviklingsprocesser.

I en systematisk proces skal alle disse barrierer fjernes, og justeringer skal indarbejdes. Et eksempel kan være at fjerne billeder, navne og personlige oplysninger i jobansøgninger. Desuden bør alle stillinger blive slået op, og klare kriterier for forfremmelse bør nedskrives. Det vil eliminere uklarhed om, hvordan forfremmelser foregår.

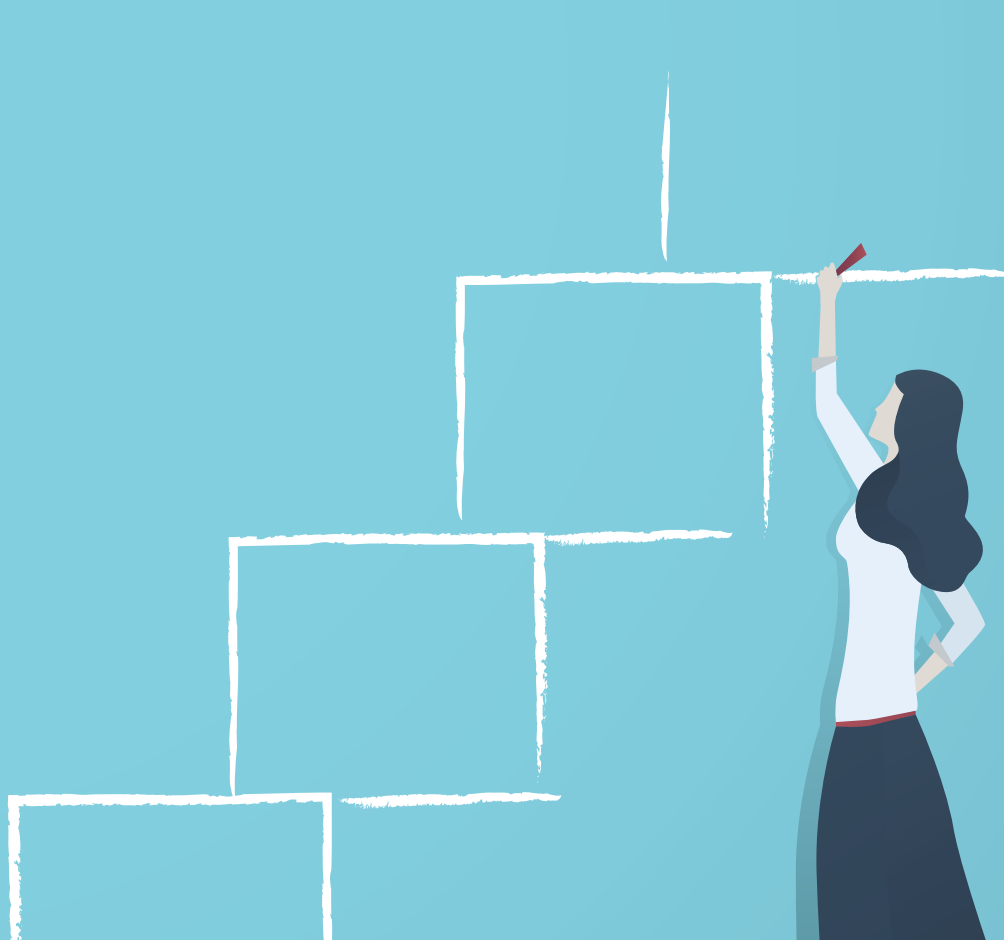
### ANBEFALING 6

#### Klar kommunikation hjælper forandringer på vej

Virksomhedens kommunikation om målsætninger og ambitioner for øget kønsbalance i de øverste ledelseslag er yderst vigtig såvel internt som eksternt. Fortællingen om en ny forretningsstrategisk dagsorden skal være tydelig, så alle medarbejdere forstår, hvorfor dagsordenen er en del af en række nøgleprocesser i virksomheden.

Det er alfa og omega, at alle tiltag bliver kommunikeret i øjenhøjde, så

ledelsens beslutning om at ændre på kulturen er til at forstå. Høj som lav i virksomheden skal vide, hvorfor det er en vindersag for alle, og hvad deres specifikke rolle er. Uden engagement og kommunikation risikerer kulturændringen at kuldsejle, inden den overhovedet har lagt fra land.



# Hvor der er vilje, er der vej



” Vores håb er, at anbefalingerne og analyserne i denne rapport kan skabe en forandring.

Det er FA og Finansforbundets ambition, at sektoren med ny og dokumenteret viden vil arbejde målrettet for at ændre kønsfordelingen på toplederniveau. Som sektor kan vi gøre det bedre, og tiden er i høj grad moden til forandring. Kvinder med ambitioner og kompetencer er derude, og de vil gerne ledelse.

Diversitet i topledelse styrker forretningen, bidrager til øget bundlinje og fører bedre beslutninger med sig. Det giver derfor rigtig god mening at rette blikket mod denne dagsorden. Må-

ske er større, gennemgribende ændringer nødvendige i visse virksomheder, mens mindre justeringer er tilstrækkeligt i andre. En ting er sikkert: Hvor der er vilje, er der vej.

I FA og Finansforbundet står vi til enhver tid til rådighed i forhold til spørgsmål om data, analyser og implementering af initiativer og tiltag.

Vi vil afslutningsvis gerne takke de syv deltagende virksomheder og deres medarbejdere. Med deres store engagement, åbenhed og vigtige indsigter har

vi fået en dybere forståelse for konkrete problematikker omkring manglen på kvinder i finanssektorens øverste ledelseslag. Indsigterne bidrager alle til, at sektorens virksomheder kan skabe varige forandringer.

Vores håb er, at analysearbejdet og anbefalingerne i denne rapport kan være med til at skabe en forandring, så vi i fremtiden vil se flere kvinder på topposterne i den danske finanssektor.

1 Credit Suisse (2019): "The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies", Cloverpop (2017) "Hacking Diversity with Inclusive Decision Making" og Accenture (2019) "Getting to Equal: Creating a Culture That Drives Innovation"

2 Lige rettigheder har vi blandt andet sikret gennem lovgivning såsom Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet, Lov om ligestilling mellem mænd og kvinder og Lov om lige løn til mænd og kvinder.

3 WEF opgør hvert år ligestillingen i 153 lande ud fra udviklingen på fire områder: Uddannelse, sundhed, økonomi og politik.

4 [www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality](http://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality)

5 [bm.dk/arbejdsomraader/analyser-publikationer/rapporter-publikationer/rapporter-publikationer/2019/kvinder-og-maend-paa-arbejdsmarkedet-2019/](http://bm.dk/arbejdsomraader/analyser-publikationer/rapporter-publikationer/rapporter-publikationer/2019/kvinder-og-maend-paa-arbejdsmarkedet-2019/)

6 [bm.dk/arbejdsomraader/analyser-publikationer/rapporter-publikationer/rapporter-publikationer/2019/kvinder-og-maend-paa-arbejdsmarkedet-2019/](http://bm.dk/arbejdsomraader/analyser-publikationer/rapporter-publikationer/rapporter-publikationer/2019/kvinder-og-maend-paa-arbejdsmarkedet-2019/)

7 How policies can drive gender diversity in Denmark (2018)

8 [bm.dk/arbejdsomraader/analyser-publikationer/rapporter-publikationer/rapporter-publikationer/2019/kvinder-og-maend-paa-arbejdsmarkedet-2019/](http://bm.dk/arbejdsomraader/analyser-publikationer/rapporter-publikationer/rapporter-publikationer/2019/kvinder-og-maend-paa-arbejdsmarkedet-2019/)

9 I denne rapport er finanssektoren afgrænset til penge- og realkreditinstitutter.

10 I denne rapport defineres kvinder i de øverste ledelseslag som ledere i hovedgruppe 1 jf. DISCO-nomenklaturen samt filialchefer. Hovedgruppe 1 består af ledere, som bruger mere end halvdelen af deres tid på ledelse, budget mv. samt udarbejder overordnet strategier, budgetter og beslutninger om ansættelse og afskedigelse af personale. Den afgrænsning betyder, at der i 2018 er ca. 2.900 personer i datagrundlaget (og heraf 750 kvinder) fordelt på 70 virksomheder - heraf 62 pengeinstitutter og otte realkreditinstitutter.

11 Se "Kortlægning af kvinders vej til de øverste ledelseslag i finanssektoren - barrierer og muligheder", LIVING INSTITUTE 2019

12 Jf. figur 2 i "Kortlægning af kvinders vej til de øverste ledelseslag i finanssektoren - barrierer og muligheder", LIVING INSTITUTE 2019

13 Se "Flere kvinder i de øverste ledelseslag. Anbefalinger til nedrydning af barrierer i finanssektoren - initiativer og tiltag", LIVING INSTITUTE 2019

# Initiativer og tiltag, der bidrager til en kulturændring<sup>13</sup>

### 1. Baseline-inklusionsmåling og årlig monitorering – data og fakta

Fundamentet for at iværksætte en evidensbaseret strategi er data og fakta i form af eksempelvis interne spørgeskemaer, interviews og fokusgrupper. Herefter er det muligt at udvælge de mest effektive tiltag til at skabe en ønsket kulturforandring.

### 2. Afstemt topledelse

Grundlaget for at opnå succes med en kulturændring er, at topledelsen er enige om udfordringerne, og at alle arbejder efter samme målsætninger.

### 3. Forankre ligestilling i forretningsstrategien

Kønsbalance i de øverste ledelseslag skal være en strategisk og forretningskritisk ambition på lige fod med andre forretningskritiske strategipunkter.

### 4. Involvering af alle

Manglende kønsdiversitet er en usynlig problematik for mange mænd. Derfor skal både mænd og kvinder have fokus på fordelene ved øget kønsbalance.

### 5. Ubevidst bias-træning

Ubevidste fordomme kan have en reel indflydelse på vores forståelse, handlinger og beslutninger. Af den grund er det vigtigt, at centrale medarbejdere får træning i, hvad ubevidst bias er, og hvilken effekt de har.

### 6. Obligatorisk ledelsestræning

Ledere skal styrkes i at praktisere inkluderende ledelse og udvise inkluderende adfærd i det daglige arbejde.

### 7. Justere HR-processer for bias: rekruttering og forfremmelser

Kritiske nøgleprocesser skal gennemgås, så strukturelle barrierer bliver minimeret med det formål at sikre kønsdiversitet og balance ved rekruttering, forfremmelser og medarbejdersamtaler.

### 8. Øget fokus på individuel karriereudvikling

Der skal være systematisk fokus på karriereudvikling for både mænd og kvinder, herunder justering af formaterne for, hvordan en karriereudviklingssamtale afholdes, og hvordan der følges op på den.

### 9. Sponsorship

Udvalgte ledere i de øverste ledelseslag skal udpeges til at være sponsorer for et kvindeligt talent, hvor målet er aktivt at arbejde for karriereudvikling gennem sparring, coaching, handling og ved at åbne døre til netværk. Sponsoraftalen skal tilknyttes en bonusaftale.

### 10. Indførelse af forpligtende måltal

Idéen med måltal er at skabe klare målsætninger, som den enkelte virksomhed opfylder – uanset om det drejer sig om rekruttering eller karriereudvikling.

### 11. Styrket kommunikation og øget transparens

Rejsen mod en øget kønsbalance skal kommunikeres tydeligt, så alle i virksomheden får forståelse for, hvorfor det er en forretningskritisk dagsorden med betydning for mange af virksomhedens processer.

### 12. Kompetenceudvikling af nøglepersoner

Ud fra et klart mandat fra topledelsen skal en række udvalgte nøglepersoner klædes på til at tage dialoger med medarbejdere og ledere i virksomheden om vigtigheden af diversitet.

### 13. Fokus på muligheden for fleksibilitet

Der skal skabes fokus og transparens om mulighederne for fleksibilitet til gavn for både mænd og kvinder. I perioder af arbejdslivet skal det være muligt at trække på fleksibilitet.

Modsat de ovenstående tiltag har særligt fire initiativer en meget lille effekt i forhold til at skabe kønsbalance. De er nævnt her, da analysen har givet indblik i, at initiativerne ofte bliver anvendt uden stor succes:

### 14. Kvindenetværk

Netværk, hvor kvinder mødes med kvinder, har ofte modsat effekt end intentionen. Netværkene sender et signal om, at det er kvindernes eget problem, og at de selv må fixe at komme op i hierarkierne.

### 15. Forankring af ligestillingsstrategi i HR

HR-afdelingen er en vigtig medspiller, men det er essentielt, at strategien forankres i topledelsen og i bestyrelsen.

### 16. Mentorordninger

Mentorordninger er uforpligtende, og de har ofte ingen effekt. En mentee stiger sjældent højere i graderne end mentoren.

### 17. Ledertræning kun for kvinder

Særskilt ledertræning kun for kvinder handler ofte om at ændre kvindernes adfærd og tilgang til egne ambitioner, ligesom det indikerer, at kvinder ikke er gode nok i udgangspunktet.

