

Charter for flere kvinder i ledelse

**Evaluering af indberetninger modtaget fra de
organisationer og virksomheder omfattet af re-
degørelsen for 2009 i forbindelse med Charter
for flere kvinder i ledelse**

Indholdsfortegnelse

	<u>Side</u>	
1	Indledning og baggrund for rapporten	1
2	Vurdering af indberetningerne fra organisationer og virksomheder, som er omfattet af redegørelsen	2
2.1	Måltal og aktiviteter	2
2.2	Ambitionsniveau	2
2.2.1	Indberetningsskema	3
2.2.2	Supplerende indberetning	3
2.3	Vurdering af de enkelte offentlige organisationers indberetninger	4
	<i>Organisation/virksomhed</i>	4
2.3.1	Beskæftigelsesministeriet	4
2.3.2	Finansministeriet	4
2.3.3	Indenrigs- og Socialministeriet	4
2.3.4	Lægemiddelstyrelsen	4
2.3.5	Syddansk Universitet	4
2.3.6	Århus Kommune	4
2.3.7	Aarhus Universitet	4
2.3.8	Økonomi- og Erhvervsministeriet	5
2.4	Vurdering af de enkelte private virksomheders indberetninger	5
	<i>Organisation/virksomhed</i>	5
2.4.1	ATP	5
2.4.2	COOP	5
2.4.3	COWI	5
2.4.4	Danske Regioner	5
2.4.5	DONG Energy	5
2.4.6	Grundfos	5
2.4.7	IBM	5
2.4.8	Irma	5
	<i>Organisation/virksomhed</i>	6
2.4.9	Lederne	6

2.4.10	Lego	6
2.4.11	Microsoft	6
2.4.12	Nykredit	6
2.4.13	Post Danmark	6
2.5	Gennemgående tendenser og gode eksempler	6
2.5.1	Generelle perspektiveringer	6
2.5.2	Rekrutteringsprocessen - tiltrækning af kvindelige ansøgere	7
2.5.3	Rekrutteringsprocessen - hele værdikæden	7
2.5.4	Forankring og koordinering af initiativerne	9
2.5.5	Strategisk forankring og systematisk opfølgning	9
2.2.5.	Ligestilling som en samfundsudfordring – ikke en kvindeudfordring	10
2.2.6.	Analyse af bagvedliggende årsager til hovedproblemet	10
2.5.6	Langsigtet perspektiv og kontinuerlig udvikling	11
2.5.7	Detaljerede måltal	11
3	Metodisk redegørelse for evalueringsprocessen	12
3.1	Udvikling af evalueringskriterier	12
3.2	Processen for evaluering af de enkelte indberetningsskemaer	14
	Bilag 1 - Anvendte evalueringsskemaer	15
	Bilag 2 – Indberetningsskema	24
	Bilag 3 - Supplerende indberetningsskema	29

1 Indledning og baggrund for rapporten

På baggrund af den opgave, som Ligestillingsministeriet har udbudt, har PricewaterhouseCoopers (PwC) udarbejdet denne rapport. Rapporten bygger på indberetningsskemaer fra otte offentlige organisationer og 16 private virksomheder. De offentlige virksomheder rapporterede i forbindelse med Ligestillingsredegørelsen for 2009. Disse organisationer og virksomheder udgør det første hold, som har forpligtet sig til at efterleve Charter for flere kvinder i ledelse og således til i deres indberetninger at gøre status over deres aktiviteter og målsætninger i perioden 2008-2009 i relation til chartrets fokusområder.

Formålet med denne rapport er at redegøre kort for den evaluering af indberetningerne, som er foretaget, samt at opsummere de tværgående tendenser. Formålet er endvidere - så vidt muligt - at påpege gode eksempler på området.

Organisationerne og virksomhederne er blevet evalueret i to omgange, hvor de offentlige organisationer er blevet evalueret først. De private virksomheder er blevet evalueret på et senere tidspunkt i henhold til de samme metoder og kriterier, som blev anvendt ved evalueringen af de offentlige organisationer.

Denne rapport er struktureret således:

Indledningsvist redegøres for den evaluermæssige kontekst og den deraf følgende afgrænsning. Herefter følger en kort gennemgang og evaluering af indberetningerne fra de indberettende organisationer og virksomheder. Der opsummeres på tematiske tendenser, som kan identificeres på tværs af de indberettende organisationer; ligesom gode eksempler præsenteres. Sidst i rapporten oplyses evalueringsmetodik og den anvendte proces.

København, den 6. juli 2010

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionsaktieselskab



Birgitte Mogensen
statsautoriseret revisor

2 Vurdering af indberetningerne fra organisationer og virksomheder, som er omfattet af redegørelsen

Som udgangspunkt er formålet med denne rapport at evaluere forekomsten af og fremdriften i de målsætninger og aktiviteter, som de deltagende organisationer og virksomheder i Charter for flere kvinder i ledelse har sat sig i deres baselinerapporter. Især anses Charterets udsagn nr. 2 ”At udvikle og opstille mål og/eller måltal for kvinder i ledelse, for andelen af kvinder på udvalgte ledelsesniveauer inden for et fastsat tidsrum eller for andelen af kvinder i talent pools eller pipeline” for vigtig for evalueringen. Forekomsten af konkrete og tidsbestemte måltal anses for en forudsætning for at kunne sikre fremdrift i arbejdet med Charter for flere kvinder i ledelse, både internt i organisationen og for en ekstern evaluering.

2.1 Måltal og aktiviteter

I denne rapport er opstillingen af måltal og etableringen af aktiviteter, som understøtter arbejdet med måltallene, fokus for evalueringen, men der foretages i rapporten løbende også perspektiveringer mod organisationens ambitionsniveau i forhold til efterlevelse af Charter for flere kvinder i ledelse. Denne perspektivering omfatter også, hvorvidt de igangsatte initiativer har været hensigtsmæssige og tilstrækkelige til at opfylde de opstillede måltal. Som en del af evalueringen er organisationerne og virksomhederne blevet inddelt i to kategorier i forhold til deres opfyldelse af Charterets punkter.

A	Organisationen har opstillet konkrete og tidsbestemte måltal og har taget initiativ til at nå de opstillede måltal. Der er igangsat hensigtsmæssige og relevante aktiviteter for at fremme arbejdet med Charter for flere kvinder i ledelse. Organisationen har en høj målopfyldelsesgrad <u>eller</u> udviser initiativer og aktiviteter, som på sigt vil føre til en høj målopfyldelsesgrad.
B	Organisationen har ikke nået sine måltal og har ikke angivet en tilfredsstillende forklaring på den manglende målopfyldelse eller har ikke fastlagt konkrete og tidsbestemte måltal. Alternativt har organisationen ikke gjort tilstrækkeligt rede for hvilke aktiviteter, som er igangsat for at fremme arbejdet med Charter for flere kvinder i ledelse.

Figur 1: Evalueringskategorier




De organisationer og virksomheder, som er bedømt til at have opfyldt kriterierne for Charter for flere kvinder i ledelse findes i kategori A, mens de organisationer og virksomheder, som stadig ikke har afleveret en komplet indberetning, eller som ikke opfylder kravene, findes i kategori B.

2.2 Ambitionsniveau

Ud over ovennævnte inddeling i kategorier (A/B) er organisationerne og virksomhederne også blevet tildelt en smiley. Smiley-ordningen er blevet oprettet for at give et mere dækkende billede af organisationernes ambitionsniveau for deres arbejde med Charter for flere

kvinder i ledelse. Hvor inddelingen i kategorierne A/B først og fremmest vurderes med hensyn til måltal og aktivitet, tager smiley-ordningen også hensyn til det ambitionsniveau, som organisationerne udviser i deres indberetninger.

Ambitionsniveauet er udtrykt gennem smiley-ordningen og er inddelt i følgende kategorier:

	Organisationen udviser et meget højt ambitionsniveau med henblik på de rapporterede måltal, og/eller med henblik på de aktiviteter som er initierede og som vurderes at lede til en høj grad af målopfyldelse.
	Organisationen arbejder med Charter for flere kvinder i ledelse og har opsat måltal samt igangsat aktiviteter og initiativer, som støtter op omkring arbejdet med Charteret. En godkendt præstation.
	Ambitionsniveauet vurderes som meget lavt, f.eks. på grund af at organisationen ikke har angivet nogen konkrete og tidsbestemte måltal, som ambitionsniveauet kan sammenlignes med, eller ikke har rapporteret om relevante aktiviteter, som støtter op arbejdet med Charter for flere kvinder i ledelse.

2.2.1 Indberetningsskema

Samtlige virksomheder modtog et skema med tilhørende vejledning. De offentlige virksomheder skulle indberette i dette skema i forbindelse med ligestillingsredegørelserne ultimo 2009, mens de private virksomheder frit kunne vælge, om de ville anvende skemaet til indrapportering eller blot bruge det som inspiration til rapporteringen.

I indberetningsskemaet spørges der til rapporteringsperioden, organisationens mål/måltal, planlagte og gennemførte aktiviteter samt årsag til eventuel manglende opfyldelse af mål/måltal. Skemaet fremgår af bilag 2.

2.2.2 Supplerende indberetning

Hvor det på baggrund af manglende data i indberetningen ikke har været muligt at konkludere, om de obligatoriske kriterier for fortsat deltagelse i Charteret er opfyldt, er der blevet fremsendt et tillæg til indberetningsskemaet (se bilag 2). De pågældende organisationer og virksomheder har fået ti arbejdsdage (for de offentlige organisationer blev tidsfristen udvidet fra de aftalte ti dage til femten på grund af ferie i indberetningsperioden) fra modtagelsen af det supplerende indberetningsskema til at fremsende supplerende informationer til PwC. Eftersom de offentlige organisationer og de private virksomheder er blevet evalueret hver for sig, er det supplerende indberetningsskema også udsendt i to omgange (en til de offentlige organisationer og en til de private virksomheder).

De offentlige organisationer, som er blevet anmodet om at udfylde og returnere et supplerende indberetningsskema til PwC, er Aarhus Universitet, Finansministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet. De private virksomheder, som har modtaget et supplerende indbe-

retningskema, er: Coop, COWI, Danske Regioner, Jobindex og SAS. Efter modtagelse af indberetningskemaerne hos PwC blev der foretaget en samlet vurdering af organisationen på grundlag af alle tilgængelige modtagne oplysninger.





Det at modtage et supplerende indberetningskema betyder ikke nødvendigvis, at organisationen eller virksomheden performer dårligere end de andre, når det gælder efterlevelse af Charter for flere kvinder i ledelse. Det betyder dog, at den enkelte indberetning ikke har været tilstrækkeligt fyldestgørende for at kunne danne basis for evalueringen.


Evalueringen af organisationernes og virksomhedernes efterlevelse af Charteret er i alle tilfælde udelukkende baseret på de indberettede oplysninger – primært fra de oprindelige indberetningskemaer og sekundært fra de supplerende indberetningskemaer, som er indsendt, jf. ovenstående.

Eftersom ingen yderligere oplysninger, såsom rapportering på hjemmesider eller personlige interviews med repræsentanter fra de enkelte organisationer og virksomheder, har dannet grundlag for evalueringen, kan evalueringen kun betragtes som en vurdering af indberetningen og ikke som en evaluering af hele arbejdet med Charter for flere kvinder i ledelse, som organisationen eller virksomheden foretager sig ud over, hvad de har valgt at oplyse om i evalueringen.

2.3 Vurdering af de enkelte offentlige organisationers indberetninger






Nedenstående er en oversigt over de virksomheder, som er placeret i kategori A, og som har valgt at blive i Charter for flere kvinder i ledelse.

<i>Organisation/virksomhed</i>	<i>Kategori</i>	<i>Smiley</i>
2.3.1 Beskæftigelsesministeriet	A	
2.3.2 Finansministeriet	A	
2.3.3 Indenrigs- og Socialministeriet	A	
2.3.4 Lægemiddelstyrelsen	A	
2.3.5 Syddansk Universitet	A	
2.3.6 Århus Kommune	A	
2.3.7 Aarhus Universitet	A	

<i>Organisation/virksomhed</i>	<i>Kategori</i>	<i>Smiley</i>
2.3.8 Økonomi- og Erhvervsministeriet	A	

2.4 Vurdering af de enkelte private virksomheders indberetninger

<i>Organisation/virksomhed</i>	<i>Kategori</i>	<i>Smiley</i>
2.4.1 ATP	A	
2.4.2 COOP	A	
2.4.3 COWI	A	
2.4.4 Danske Regioner	A	
2.4.5 DONG Energy	A	
2.4.6 Grundfos	A	
2.4.7 IBM	A	
2.4.8 Irma	A	

<i>Organisation/virksomhed</i>	<i>Kategori</i>	<i>Smiley</i>
2.4.9 Lederne	A	
2.4.10 Lego	A	
2.4.11 Microsoft	A	
2.4.12 Nykredit	A	
2.4.13 Post Danmark	A	

2.5 Gennemgående tendenser og gode eksempler

Overordnet set kan der på baggrund af indberetningsskemaerne og baselinerapporterne identificeres en betydelig spredning i processer relateret til opsætning af måltal og selv i de aktiviteter og handlingsplaner, som er igangsat med henblik på opfyldelse af Charterets punkter. På en række tematiske områder er der imidlertid fællestræk på tværs af virksomhederne og organisationerne for de igangsatte aktiviteter og opsætningen af måltal, og flere initiativer kan fremhæves som gode eksempler.

2.5.1 Generelle perspektiveringer

Der har været stor spredning i omfanget og detaljerne i indberetningerne og baselinerapporterne. Visse organisationer og virksomheder har indberettet meget omfattende med flere cases og har givet omfattende redegørelser for måltal, hvor andre har indberettet mere kortfattet, eller med fokus på enkelte af Charterets punkter.

Ved tilslutning til Charter for flere kvinder i ledelse forpligter de deltagende organisationer sig til både at nå bestemte måltal og til at iværksætte konkrete initiativer for at befordre ligestillingen blandt ledere. På tværs af de indberettende organisationer og virksomheder kan det konstateres, at der informeres fyldestgørende om metoder vedrørende de opstillede måltal - altså har langt de fleste organisationer og virksomheder rimelig klare måltal.

Imidlertid er der langt større uklarhed i forhold til indberetningen af organisationernes initiativer og aktivitetsplaner. Ofte savnes en klarhed omkring de konkrete planer, som skal

sikre, at hensigterne rent faktisk bliver til virkelighed. Mange af organisationerne beskriver intentioner og hensigtserklæringer, om f.eks. at ”ledere skal tilgodese både mænd og kvinder i ansættelsesprocessen.” Det er dog ikke tydeliggjort:

- 1) Hvad der helt konkret skal gøres
- 2) Hvem, der skal gøre det, og hvad deadline er
- 3) Hvordan det vurderes/måles, at de fastsatte mål opnås.

Altså savnes i mange af indberetningerne samme systematik og objektivitet omkring redegørelsen for handlingsplanerne, som der anlægges ved redegørelsen for måltallene. De af Charteret forpligtede organisationer og virksomheder anmodes om at kvalitetssikre deres handlingsplaner, således at de bliver mere konkrete og mere målbare. På baggrund af konkrete og målbare handlingsplaner kan der ske en reel kvalitetsudvikling af ligestillingsaktiviteterne for de enkelte organisationer.

2.5.2 Rekrutteringsprocessen - tiltrækning af kvindelige ansøgere

Det kan konstateres, at langt de fleste organisationer og virksomheder har særskilt fokus på tiltrækningsdelen af rekrutteringsprocessen. Ikke alle organisationer og virksomheder redegør for andelen af kvindelige ansøgere til chefstillinger, og det synes klart, at der fortsat er en væsentlig udfordring forbundet med at sikre en tilstrækkelig andel af kvindelige ansøgere til chefstillinger. Den indberettede intervention hos flere organisationer og virksomheder er et fokus på formuleringen af jobbeskrivelser - at sikre ”familievenlige formuleringer” og en tydelig angivelse af ønsket om ligestilling. Det synes umiddelbart at være et hensigtsmæssigt initiativ.

De fleste af organisationerne og virksomhederne anerkender da også, at tiltrækning af kvalificerede ansøgere af begge køn starter langt tidligere end ved opslaget, og at det at tiltrække nye ledere ikke kun er et spørgsmål om ekstern rekruttering. Derfor har en række af organisationerne og virksomhederne iværksat initiativer omkring førlederidentifikation og afklaring af kvindelige talenters ambitioner om en ledelsesmæssig karriere. Da sådanne initiativer i deres natur har et mere langsigtet perspektiv, kan der ikke på nuværende tidspunkt dokumenteres en effekt af disse for de deltagende organisationer.

Eksempel: Lægemiddelstyrelsen

Lægemiddelstyrelsen arbejder med førlederidentifikation og udvikling af nye lederemner i organisationen gennem f.eks. at tilbyde eksterne førlederkurser, interne projektuddannelseskurser samt ved at afprøve ledelse i en begrænset periode.

2.5.3 Rekrutteringsprocessen - hele værdikæden

Enkelte af de deltagende organisationer og virksomheder beskriver, hvorledes de i deres arbejde med optimering af rekrutteringsprocessen forholder sig til og sikrer et ligestillingsperspektiv i hver enkelt fase af rekrutteringsprocessen. Disse organisationer og virksomheder

der analyserer løbende kandidat-pipelinen for at kunne identificere mulige uligestillende dele af processen. Og herigennem kan der iværksættes konkrete initiativer og opstilles principper og regler, som tilsammen skal tilsikre en faktisk ligestilling gennem hele processen. Denne praksis er hensigtsmæssig, idet der muliggøres en mere målrettet indsats i forhold til de konkrete områder, hvor de kvindelige kandidater til chefstillinger uforholdsmæssigt falder fra.

Eksempel: Nykredit

Nykredit er en af de indberettende virksomheder og organisationer, som har analyseret sin ansættelsesprocess og har lavet statistikker over, hvor mange kvinder, som kommer igennem ansøgningsprocessen: fra stillingsopslag til ansættelsessamtale og til sidst ansættelsesaftale. Dette gør det lettere for Nykredit at afgøre, hvor i kæden man bør fokusere indsatsen for at få flere kvinder til virksomheden.

2.5.4 Forankring og koordinering af initiativerne

Etablering af en task force med deltagelse af forskellige dele af organisationen må fremhæves som en organiserings- og styringsform, som fremstår som specielt effektiv til at koordinere og sikre fokus på initiativerne omkring ligestilling i ledelse. En effektiv task force bør have klare og tidsbestemte målsætninger samt et klart mandat fra direktionen. Der er blandt de indrapporterende organisationer og virksomheder en positiv sammenhæng mellem etableringen af en tværgående task force og kvaliteten af målsætninger og aktiviteter, der planlægges og afvikles. På den ene side kan etableringen af en task force i sig selv sikre bevågenhed, fremdrift og mere tilstrækkelige ressourcer. Og en task force med repræsentanter fra store dele af organisationen kan sikre den nødvendige tværororganisatoriske forankring af aktiviteterne og derved sikre, at initiativerne bliver ”hevet ud af HR” og forankret i organisatorisk praksis.

Enkelte organisationer har valgt at udpege/ansætte en ligestillingskonsulent. Dette kan da også være befordrende for at sikre fokus og opfølgning på aktiviteterne, og det kan understrege direktionens handlekraft og vilje til at investere i ligestilling. Og det vil derfor især i organisationer med en udpeget ligestillingskonsulent være endnu mere afgørende at sikre den tværororganisatoriske forankring, f.eks. gennem en task force.

Eksempel: Aarhus Universitet

Aarhus Universitet har nedsat en task force, som skal sikre fremdrift i ligestillingsarbejdet samt efterlevelse af Charter for flere kvinder i ledelse. Denne task force består af repræsentanter for direktionen og HR-afdelingen samt forskere. Dette tyder på et ønske om øget forankring af ligestillingsarbejdet i organisationen.

2.5.5 Strategisk forankring og systematisk opfølgning

Som med de fleste andre væsentlige organisatoriske initiativer er en solid ledelsesmæssig og strategisk forankring af aktiviteterne befordrende for resultatet. For de rapporterende organisationer og virksomheder synes det især at være befordrende for forankringen, at der er nedsat en decideret projektgruppe med deltagelse af medlemmer fra flere niveauer og funktioner i organisationen, gerne også med medlemmer fra direktionen. Samtidig synes det at være væsentligt for forankringen, at ligestillingsinitiativerne indlejres i øvrige relevante virksomhedsprocesser - som f.eks. MUS-processen, eller ved at være en del af de KPIer, som danner grundlag for bonusudbetaling til ledelsen. Og endelig synes det afgørende, at opfølgningen på måltallene samt de igangsatte initiativer bliver indlejret i de al-

mindelige rapporteringsprocesser i organisationen - f.eks. årsrapportering, halvårssamtaler mv. Igen for at undgå parallelprocesser og unødigt bureaukrati.

Eksempel: Microsoft

Microsoft stiler efter at forankre arbejdet med Charter for flere kvinder i ledelse. For eksempel ved at gøre målsætningerne til et eksplicit mål i General Manager's scorecard, hvor der er fastlagt konkrete procentandele for kvinder i ledende stillinger på flere forskellige niveauer.

2.2.5. Ligestilling som en samfundsudfordring – ikke en kvindeudfordring

At arbejde med at øge balancen mellem kvindelige og mandlige ledere - og i forlængelse heraf at arbejde mod et mere ligestillet samfund - er ikke en udfordring, der kun retter sig mod den kvindelige del af befolkningen. Blandt de organisationer og virksomheder, der har indberettet, udmærker særligt en organisation og flere virksomheder sig ved at tage udgangspunkt i, at manglen på ligestilling er et samfundsproblem. Disse organisationer og virksomheder har også iværksat aktiviteter for at sikre, at også mænd arbejder for mere ligestilling og tager ansvar for familiesituationen, hvilket kan skabe øgede muligheder for kvinder i forhold til at fokusere mere på karrieren. En specifik virksomhed angiver også i indberetningen, at den har iværksat specifikke initiativer for at øge ligestillingen for regnbuefamilier – hvilket tyder på, at man ikke kun ser ”kvinder” og ”mænd” som to homogene grupper, men at man også vil øge fastholdelsen af og karriereforløbet for alle kvinder uanset seksuel orientering.

Eksempel: Århus Kommune

Århus Kommune har igangsat kampagnen ”Min far og jeg holder barsel,” som sigter mod at øge andelen af mænd, der tager barselsorlov. Århus Kommune bidrager på denne måde til en bedre ligestilling – både på arbejdet og i familien.

2.2.6. Analyse af bagvedliggende årsager til hovedproblemet

Manglende ligestilling i samfundet og på arbejdspladsen har ofte sine rødder i strukturelle og mere dybdegående årsager i samfundet. Visse af de evaluerede organisationer og virksomheder har vist tendenser, der tyder på, at de har en mere langsigtet tilgang til ligestillingsarbejdet og ikke blot fokuserer på ”quick fixes” for på kort sigt at øge antallet af kvinder i ledende stillinger i organisationen. Flere af de indberettende virksomheder, og selv visse organisationer, udarbejder interne ligestillingsanalyser for at klarlægge de bagvedliggende årsager til ubalancen mellem antallet af mandlige og kvindelige ledere på arbejdspladsen. Dette for at lade resultatet af analyse være rettesnor for strategien og handlingsplanerne - med henblik på at opnå bedre balance i fremtiden.

Eksempel: Århus Kommune

Århus Kommune har gennemført en ligestillingsanalyse for at identificere bagvedliggende drivkræfter og barrierer for mandlige og kvindelige ledere i Århus Kommune.

2.5.6 Langsigtet perspektiv og kontinuerlig udvikling

Et af formålene med Charter for flere kvinder i ledelse er at sikre kontinuerlig fokus på at opnå en mere ligelig kønsfordeling i de tilsluttede virksomheder og organisationer, som udvikles med tiden. Flere af de private virksomheder, har i deres indberetninger demonstreret et langsigtet perspektiv og kontinuitet i deres ambitioner med Charter for flere kvinder i ledelse ved at sætte nye måltal, når de i baselinerapporten nævnte måltal er forældede. At indarbejde en proces, hvor der opsættes og opfyldes måltal, og hvor de efterfølges af nye måltal, udgør et vigtigt led i at sikre kontinuerlig fokus på dette spørgsmål.

Eksempel: Post Danmark

I indberetningen til redegørelsen angiver Post Danmark, at de er i gang med at opsætte nye måltal, som skal tage over, når de måltal, der er opsat i baselinerapporten, udløber.

2.5.7 Detaljerede måltal

Mange af de private virksomheder, samt en del af organisationerne, som har været omfattet af redegørelsen, har indberettet konkrete måltal på flere forskellige ledelsesniveauer i organisationen. Dette sikrer en højere målbarhed og gør en senere opfølgning af måltallene lettere. Det giver også en konkret indikation af vigtige fokusområder, og hvor organisationen bør sætte ind. Derudover øges transparensen vedrørende kønsfordeling og måltal. Nogle af de indberettende virksomheder og organisationer har også opdelt måltallene på årlige delmåltal. Delmåltal gør det lettere både internt og eksternt at følge og vurdere udviklingen i måltallene, og hvorvidt det er på tide at gøre tingene hurtigere i dag for at kunne opfylde måltallene i fremtiden.

Eksempel: IBM

IBM har i baseline-rapporten angivet konkrete måltal for andelen af kvinder på flere forskellige niveauer i organisationen, både kvinder generelt i IBM og på de forskellige ledelsesniveauer. Måltallene er også blevet opdelt på tid, og kumulative delmåltal er angivet.

3 Metodisk redegørelse for evalueringsprocessen

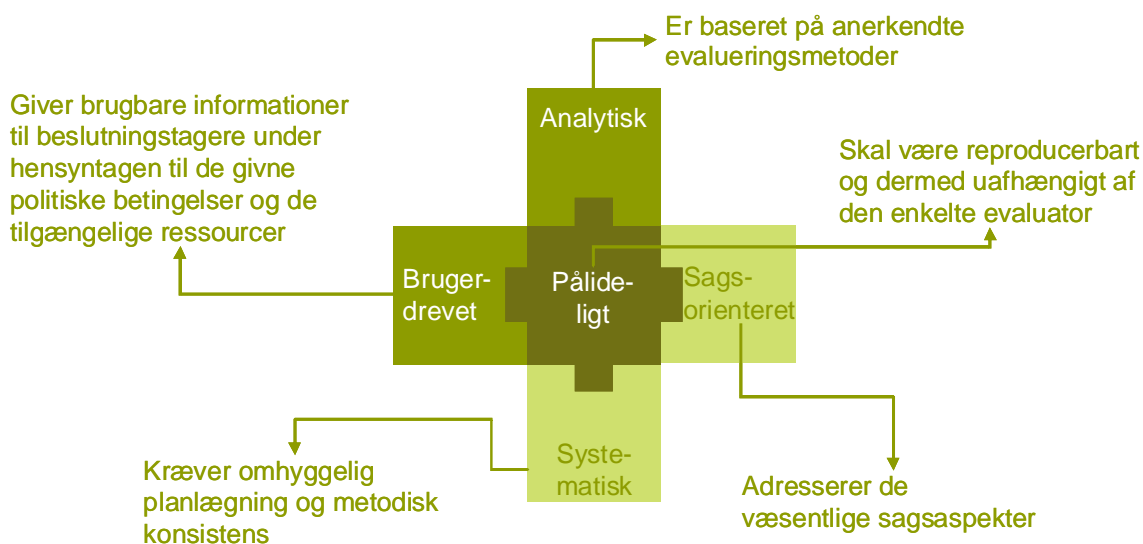
Formålet med evalueringsprocessen af de forpligtede organisationer under chartret for flere kvinder i ledelse har været at:

1. Sikre en ensartet evaluering af de deltagende organisationers målopfyldelse i forhold til de i Charter for flere kvinder i ledelse opstillede fokusområder for at danne grundlaget for ministeriets vurdering af organisationernes egnethed til fortsat deltagelse i chartret
2. Bidrage til at kvalitetsudvikle de deltagende organisationers videre arbejde med målsætninger omkring ligestilling blandt mænd og kvinder i ledelse

3.1 Udvikling af evalueringskriterier

Baggrunden for denne evalueringssopgave har været Charter for flere kvinder i ledelse, der har et relativt bredt og rummeligt udgangspunkt. Chartrets tekst opstiller en række principper og fordringer, men i øvrigt er hele grundtanken, at de forpligtede organisationer skal tage ansvar og formulere egne mål og specifikke forpligtelser. Med henblik på nærværende evalueringssopgave er denne rummelighed i chartret søgt bevaret, samtidig med at evalueringssammenhængen naturligvis er nødt til at konkretiseres og gøres objektiv.

Den bagvedliggende metodik tager udgangspunkt i PwC's model for evaluering af offentlige interventioner, jf. figur 3.



Figur 3: Evaluering af offentlige interventioner

De fem fordringer er blevet adresseret hver for sig gennem udviklingen og tilrettelæggelsen af evalueringerne.

- Brugerdrevet evaluering er sikret ved at involvere Ligestillingsafdelingen under Minister for Ligestilling i udviklingen af de konkrete evalueringsskemaer

- Analytisk evaluering er sikret i kraft af evalueringsskemaernes relativt høje detaljeringsgrad og præcisering af elementerne i chartret
- Sagsorienteret evaluering er sikret gennem en løbende perspektivering i forhold til chartrets kerneprincipper og viser sig bl.a. ved introduktionen af obligatoriske og valgfrie evalueringsskemaer
- Systematisk evaluering er sikret gennem en struktureret og omhyggelig proces for evaluering af de enkelte indberetningsskemaer
- Pålidelig evaluering er sikret gennem evalueringsskemaerne samt processuelt ved at gennemføre uafhængige evalueringer af hvert af indberetningsskemaerne.

Der er for hver af chartrets syv fokusområder opstillet et evalueringsskema (se bilag 1). I tråd med årsregnskabslovens § 99 a omkring rapportering af en virksomheds samfundsansvar er evalueringsskemaerne underinddelt i tre områder:

- Formulering af relevante politikker og strategier
- Omsætning af disse politikker til konkrete initiativer og handlingsplaner
- Opfølgning på de konkrete resultater af handlingsplanerne i forhold til de opstillede politikker og målsætninger.

Strukturen i årsregnskabslovens § 99 a er udelukkende blevet brugt som inspiration til metodeværktøjet til evalueringen. De evaluerede virksomheder og organisationer er således ikke blevet evalueret i forhold til loven.

Under hvert af de syv fokusområder er der endvidere formuleret en række konkrete evalueringsskemaer. For de enkelte evalueringsskemaer skelnes mellem:

- **Obligatoriske kriterier.** Disse kriterier er obligatoriske, for at en organisation kan siges at have opfyldt de grundlæggende krav til deltagelse i Charter for flere kvinder i ledelse. Der skal være redegjort for disse forhold i organisationernes indberetningsskemaer.
- **Valgfri kriterier.** Disse kriterier er ikke obligatoriske for deltagelsen i Charter for flere kvinder i ledelse, men er indeholdt i evalueringsrammen, fordi de vurderes at være befordrende for organisationers arbejde med ligestilling af mænd og kvinder i ledelse. Det anses for positivt, hvis der er redegjort for disse forhold i organisationernes indberetningsskemaer, men det er ikke obligatorisk.

I foretagelsen af en samlet evaluering for hver enkelt organisation har de obligatoriske kriterier naturligvis haft stor betydning. Organisationernes efterlevelse af valgfri kriterier er også medtaget i den samlede evaluering - og det kan især bruges som en indikation af, at den pågældende organisation har et højt ambitionsniveau og en høj kvalitet i arbejdet med ligestilling. På samme tid er det hensigten med de valgfri kriterier at muliggøre videndeling mellem de deltagende organisationer samt at medvirke til at kvalitetsudvikle ligestillingsinitiativerne bredt set.

3.2 Processen for evaluering af de enkelte indberetningskemaer

Evaluering af de deltagende organisationers og virksomheders aktiviteter og måltal er sket på baggrund af skriftlige indberetninger, indgivet i forbindelse med redegørelsen for 2009, samt på baggrund af baselinerapporterne, indleveret ved organisationernes indtræden i chartret.

Hver organisation og virksomhed er blevet evalueret op imod evalueringskriterierne af to evaluatoreer uafhængigt af hinanden. Der er dernæst afviklet bedømmersmøde hos PwC, hvor hver organisation og virksomhed er blevet gennemgået, og en samlet evaluering er blevet foretaget. Der kunne konstateres en meget høj grad af overensstemmelse mellem de uafhængige evalueringer.




Det er dermed den samlede vurdering, at de opstillede evalueringskriterier og den samlede evalueringsproces har udgjort et tilstrækkeligt objektivi grundlag at foretage evalueringen af indberetningerne ud fra.

Indberetningerne er blevet evalueret i to omgange. I efteråret 2009 blev de offentlige organisationer evalueret., På grund af en længere tidsfrist for indberetning hos de private virksomheder blev evalueringen af disse foretaget i løbet af foråret 2010. Samme evalueringskriterier har dannet grundlag for evalueringen af samtlige organisationer og virksomheder.

Bilag 1 - Anvendte evalueringsskemaer

Evalueringsskema til evaluering af de syv fokusområder i Charter for flere kvinder i ledelse

1. At udarbejde en strategi eller plan for at få flere kvinder i ledelse eller fastholde en lige balance
2. At udvikle konkrete måltal for kvinder i ledelse på forskellige niveauer eller i ledelsespipeline/talent pool
3. At sikre personalepolitisk forankring af lige muligheder*
4. At rekrutteringsprocessen synliggør kvindelige kandidater og talenter
5. At fastsætte minimumskriterier for kvindelige kandidater, identificeret gennem headhunting*
6. At skabe interne rammer for kvinders karriereudvikling (netværk mv.)
7. At dele erfaringer med andre virksomheder.

Scoringsnøgle	
God overensstemmelse:	
Nogen overensstemmelse:	
Ringe overensstemmelse:	

* Nogle især mindre organisationer har slet ikke en personalepolitik men kan sagtens have aktiviteter eller resultater rettet mod at få flere kvinder i ledelse. Tilsvarende betjener nogle organisationer sig ikke af headhuntere. Det er klart at fokusområderne kun vurderes for de organisationer hvor det er relevant og meningsfuldt at vurdere.

1) At udarbejde en strategi eller plan for at få flere kvinder i ledelse eller fastholde en lige balance samt igangsætte initiativer herfor

	Evalueringsfokus	Evalueringskriterier	Evaluering	
Politikker	Foreligger der en strategi/plan for at få flere kvinder i ledelse eller fastholde ligestillingen? Eller er en sådan plan under udarbejdelse?	<p>Obligatorisk: Det oplyses, at der er en strategi/plan eller en konkret handlingsplan for at udvikle en sådan strategi/plan.</p> <p>Valgfri: Hovedtrækkene fra planen gengives i rapporten.</p> <p>Valgfri: Planen er godkendt af øverste ledelseslag/chefer på et tilstrækkelig tungt organisatorisk niveau.</p> <p>Valgfri: Planen er forankret i andre relevante planer/strategier.</p>		
Handling	Har der været aktiviteter, som retter sig mod at opnå målene?	<p>Obligatorisk: Det oplyses, at der er konkrete aktiviteter, som retter sig mod at indfri de målsætninger, som er indeholdt i planen/strategien.</p> <p>Valgfri: Det beskrives, at der er allokeret tilstrækkeligt med ressourcer til aktiviteterne.</p> <p>Valgfri: Aktiviteterne og handleplanerne er utvetydigt beskrevet (SMART-mål).</p>		
Resultater	Har strategien/planen kastet nogle resultater af sig?	<p>Valgfri: Der findes en redegørelse for de konkrete resultater.</p> <p>Valgfri: Der er en proces eller opfølgingsmekanisme for løbende at måle resultaterne af strategien/planen.</p>		

2) At udvikle og opstille mål og/eller måltal for kvinder i ledelse, for andelen af kvinder på udvalgte ledelsesniveauer inden for et fastsat tidsrum eller for andelen af kvinder i talent pools eller pipeline**

	Evalueringsfokus	Evalueringskriterier	Evaluering	
Politikker	Foreligger der klare overordnede måltal med klare tidsbestemmelser?	<p>Obligatorisk: Det oplyses, at der findes måltal med klare tidsangivelser, og at der redegøres for måltallene.</p> <p>Valgfri: Måltallene er brudt ned på mere detaljerede niveauer, f.eks. for forskellige divisioner/afdelinger, på forskellige ledelsesniveauer mv.</p>		
Handling	Foreligger der konkrete handleplaner for at følge op på måltal for handleplanerne og aktiviteterne?	<p>Valgfri: Der findes aktiviteter eller handlingsplaner for at tilsikre, at der følges op på måltallene, og de bearbejdes (se også øvrige fokusområder).</p>		
Resultater	Er måltallene rent faktisk opfyldt, og er der eksempler på, at de anvendes til at disponere over samt justere handlingsplanerne?	<p>Obligatorisk: Måltallene er opfyldt, eller der foreligger klare begrundelser for og forklaringer på, hvorfor måltallene ikke er opfyldt.</p> <p>Valgfri: Der forefindes eksempel på justering af handleplaner på baggrund af opfølgning på måltal.</p>		

** Entydige, Klare, Forståelige og med beskrivelse af måle & opgørelsesmetoder og udviklinger over tid og/eller i forhold til mål

3) At sikre en personalepolitik, som fremmer kvinders og mænds lige karrieremuligheder

	Evalueringsfokus	Evalueringskriterier	Evaluering	
Politikker	Er der en sektion omkring ligestilling i ledelse i personalepolitikken?	<p>Obligatorisk: Det oplyses, at der forefindes en personalepolitik, som beskriver, hvordan mænd og kvinders lige karrieremuligheder fremmes, eller en konkret og tidsbestemt handlingsplan for udarbejdelse af en sådan politik.</p> <p>Valgfri: Der redegøres for hovedtrækkene i politikken.</p>		
Handling	Er politikken understøttet af konkrete handlingsplaner?	<p>Obligatorisk: Det oplyses, at der forefindes konkrete initiativer eller handlingsplaner på baggrund af politikken. Dette kan f.eks. indbefatte, at der er etableret relevante mødefora, målsætninger for relevante delprocesser (f.eks. andel af kvinder, der indkaldes til samtale), relevante delpolitikker mv.</p> <p>Valgfri: Der er klare ejere/tovholdere, hvad angår implementering af handlingsplanerne, og handlingsplanerne er utvetydige (SMART).</p> <p>Valgfri: Politikken er forankret i relevante samarbejdsfora.</p>		
Resultater	Er handlingsplanerne implementeret, og har de resulteret i det forventede?	<p>Valgfri: Der redegøres for de konkrete resultater af handlingsplanerne.</p> <p>Valgfri: Der findes en proces eller systematik til at følge op på handlingsplanerne, som skal fremme personalepolitikens intentioner om lige karrieremuligheder.</p>		

4) At ansættelsesprocedurer og rekruttering bidrager til at synliggøre kvindelige ledertalenter, så der er både kvindelige og mandlige kandidater ved intern og ekstern rekruttering

	Evalueringsfokus	Evalueringskriterier	Evaluering	
Politikker	Er der en sektion omkring ligestilling i rekrutteringsprocessen i rekrutteringspolitikken eller i andre relevante dokumenter om rekruttering?	<p>Obligatorisk: Det oplyses, at der findes en sektion omkring ligestilling i rekrutteringspolitikken eller rekrutteringsstrategien. Alternativt oplyses det, at der forefindes en konkret og tidsbestemt handlingsplan for at udvikle en sådan sektion.</p> <p>Valgfri: Planen er godkendt af øverste ledelseslag/chefer på et tilstrækkelig tungt organisatorisk niveau.</p>		
Handling	Er politikken understøttet af konkrete handlingsplaner eller dokumenter, der benyttes i rekrutteringsprocessen?	<p>Obligatorisk: Det oplyses, at der findes konkrete handlingsplaner, som skal sikre, at rekrutteringsprocessen synliggør kvindelige ledertalenter, f.eks. guidelines for opslag, sammensætning af ansættelsesudvalg mv.</p>		
Resultater	Er handlingsplanerne implementeret, og har de resulteret i det forventede?	<p>Valgfri: Redegørelse for de konkrete resultater af handlingsplanerne.</p> <p>Valgfri: Der findes en proces eller systematik til at følge op på handlingsplanerne, som skal fremme rekrutteringsprocessens lige behandling af mænd og kvinder samt medvirke til at øge ligestillingen mellem mænd og kvinder i ledelsesroller.</p>		

5) At fastsætte et minimum for antallet af kvindelige kandidater, hvis der bliver gjort brug af headhuntere til rekruttering af ledere

	Evalueringsfokus	Evalueringskriterier	Evaluering	
Politikker	Er der en sektion omkring ligestilling ved brug af headhuntere i standardkontrakterne med headhuntere eller i politikken om brug af headhuntere?	Obligatorisk: Det oplyses, at der foreligger en ligestillingsklausul i standardkontrakter for headhuntere eller i politikken om brug af headhuntere. Dette er under forudsætning af, at organisationen anvender headhuntere.		
Handling	Er politikken understøttet af konkrete handlingsplaner eller dokumenter i rekrutteringsprocessen?	Obligatorisk: Det oplyses, at der forefindes konkrete planer for at sikre kønsfordelingen af kandidater ved headhunting, f.eks. gennem guidelines, opfølgingsprocesser eller lignende. Dette er under forudsætning af, at organisationen anvender headhuntere.		
Resultater	Er handlingsplanerne implementeret, og har de resulteret i det forventede?	Valgfri: Redegørelse for de konkrete resultater af handlingsplanerne. Valgfri: Der findes en proces eller systematik til at følge op på handlingsplanerne, som skal fremme den lige behandling af mænd og kvinder i forbindelse med brugen af headhuntere.		

6) At skabe rammer for den enkelte kvindes karriereudvikling gennem netværk, mentorordning og/eller andre konkrete initiativer

	Evalueringsfokus	Evalueringskriterier	Evaluering	
Politikker	Er der en sektion omkring karriereudvikling for kvindelige ledere i personalepolitikken?	Obligatorisk: Det oplyses, at der forefindes en sektion omkring karriereudvikling for kvindelige ledere i personalepolitikken. Alternativt oplyses det, at der forefindes en konkret og tidsbestemt handlingsplan for at udvikle en sådan sektion.		
Handling	Er politikken understøttet af konkrete handlingsplaner for, hvordan politikken skal omsættes til handling?	Obligatorisk: Det oplyses, at der er konkrete handlingsplaner for, hvordan politikken skal omsættes til handling. Dette kan f.eks. være i form af etablering og støtte til netværk, mentorordninger mv. Valgfri: Der findes redegørelse for, hvordan aktiviteterne søges kvalitetssikret og fastholdt, f.eks. ved at beskrive hvor ofte netværkene mødes, hvor formaliserede er rammerne, hvordan sker rekrutteringen til disse netværk mv. Valgfri: Der er etableret relevante støttefunktioner til at understøtte og muliggøre netværkenes og de andre initiativers drift.		
Resultater	Er handlingsplanerne implementeret, og har de resulteret i det forventede?	Valgfri: Redegørelse for de konkrete resultater. Valgfri: Der findes en proces eller systematik til at følge op på handlingsplanerne, som skal fremme den enkelte kvindes karriereudvikling gennem relevante initiativer.		

7) At dele erfaringer og resultater fra den indsats, som sker på baggrund af charteret, f.eks. ved at bidrage til ligestillingsministerens temaside på internettet om kvinder og ledelse

	Evalueringsfokus	Evalueringskriterier	Evaluering	
Handling	Hvilke konkrete aktiviteter har organisationen deltaget i for at dele erfaringer omkring arbejdet med at få flere kvinder i ledelse?	Valgfri: Redegørelse for, hvilke aktiviteter og initiativer der er blevet igangsatte for at dele erfaringer og resultater eksternt.		

Samlet evaluering og bemærkninger

Scoring:	
Sammenfatning:	
Om måltal:	
Om aktiviteterne:	
Om redegørelser:	

Bilag 2 – Indberetningskema

**Skema til indberetning af ligestillingsredegørelse
2009 for
[Organisationens navn]**

**Supplerende skema til ligestillingsredegørelse 2009
til indberetning i relation til
Charter for flere kvinder i ledelse**

Indledning

Ved tilslutning til Charter for flere kvinder i ledelse forpligter organisationer sig til at arbejde på syv områder:

1. Strategi og plan
2. Mål og måltal
3. Personalepolitik
4. Ansættelse og rekruttering
5. Headhunting
6. Karriereudvikling
7. Måling, erfaring og resultater

Organisationer, der tilslutter sig charteret, skal inden tre måneder efter tilslutningen udarbejde en kort rapport (max to sider) om hvilke mål og tiltag, man ønsker at igangsætte i forhold til de syv punkter i charteret – en baseline for arbejdet.

Rapporteringen skal efterfølgende ske mindst hvert andet (ulige) år. Fristen for statslige organisationer er senest den 1. september 2009. Det følger fristen for de lovpligtige ligestillingsredegørelser.

Nedenstående spørgsmål om charteret relaterer sig til den opfølgende rapportering.

Vejledning

Spørgsmål A omhandler forpligtigelse 2, dvs. mål og måltal.

Spørgsmål B omhandler forpligtigelserne 1 og 3-6, dvs. strategi og plan, personalepolitik, ansættelse og rekruttering, headhunting samt karriereudvikling.

Spørgsmål C omhandler eventuel manglende opfyldelse af forpligtigelse 2, dvs. mål og måltal.

Ligestillingsafdelingen opfordrer til, at vedkommende, der signerede organisationens tiltrædelse af charteret, også godkender denne indberetning. Hvis den oprindelige underskriver ikke længere er ansat i organisationen, opfordres der til, at en person på tilsvarende ledelsesniveau godkender indberetningen.

Indsendelse af indberetningsskemaet

Besvarelsen af nedenstående spørgsmål om charteret skal sammen med det udfyldte indberetningsskema for ligestillingsredegørelsen være fremsendt **inden 1. september 2009**. Besvarelsene vedhæftes en mail og sendes til ligestilling@deloitte.dk.

Besvarelsen af spørgsmålene om charteret vil dermed indgå som en del af den statslige organisations samlede ligestillingsredegørelse.

For indberetning af svar på spørgsmålene om charteret gælder de retningslinier, der er angivet i indberetningsskemaet for ligestillingsredegørelsen og den dertilhørende vejledning.

Rapporteringsperiode	Startdato (dag, måned, år):
	Slutdato (dag, måned, år):

A	Hvad er organisationens mål/måltal? Hvad er organisationens konkrete resultater i forhold til opfyldelse af mål/måltal?

B	Hvad er organisationens planlagte aktiviteter? Hvilke aktiviteter er gennemført? (Aktiviteterne skal rubriceres og relateres til hver enkelt forpligtelse under charterets punkter 1, og 3-6)

C	Hvad er årsagen til eventuelt manglende opfyldelse af mål/måltal?

Ad rapporteringsperiode: Her angives den periode, rapporteringen relaterer sig til.

Ad A: Her beskrives organisationens mål/måltal, og hvilke konkrete resultater organisationen har nået i forhold til opfyldelsen af disse.

Ad B: Her beskrives de aktiviteter, som organisationen har planlagt og gennemført for at nå mål-sætningerne, fx nye procedurer, særlige projekter, analyser, kampagner el.lign. Aktiviteterne bør henvise til de enkelte mål/måltal og relateres til hver enkelt forpligtelse under charterets punkter 1 og 3-6

Ad C: Her beskrives de primære årsager til manglende opfyldelse af mål/måltal for hvert mål/måltal beskrevet under A. Er der aktiviteter, som af én eller anden grund ikke er blevet gennemført, eller er der aktiviteter, som ikke har haft den ønskede effekt?

Bilag 3 - Supplerende indberetningsskema

Rammer for opfølgning

1. Formålet med opfølgning er at få uddybet informationer, i de tilfælde hvor de indrapporterede data er så mangelfulde, at der ikke kan foretages en evaluering af de obligatoriske evalueringskriterier. PwC vurderer, hvilke organisationer og virksomheder der skal følges op på - på baggrund af information omkring de obligatoriske evalueringskriterier.
2. Der følges op gennem en enkelt person i hver organisation, og det er Ligestillingsafdelingen, der leverer de rette kontaktoplysninger til PwC.
3. Ligestillingsafdelingen indleder opfølgningen ved at rette henvendelse til den pågældende organisation omkring den mangelfulde indrapportering.
4. Organisationen har herefter ti arbejdsdage til at levere uddybende oplysninger til PwC. I den periode kan organisationen for eventuelle opklarende spørgsmål til det efterspurgte materiale rette henvendelse til PwC (Linna Palmqvist).
5. Herefter og udelukkende på baggrund af det fremsendte materiale foretages den endelige evaluering.
6. Kontaktperson fra PwC: Linna Palmqvist, lip@pwc.dk, tlf. 3945 9515.

	Fokus fra chartret	Obligatoriske evalueringskriterier
A) Måltal	2) At udvikle og opstille mål og/eller måltal for kvinder i ledelse for andelen af kvinder på udvalgte ledelsesniveauer inden for et fastsat tidsrum eller for andelen af kvinder i talent pools eller pipeline.	Hvad er måltallene for kvinder i ledelse, og hvad er tidsrammen for at opfylde dem? Er måltallene opfyldt – og hvis ikke, hvorfor er de ikke det?
B) Aktiviteter	1) At udarbejde en strategi eller plan for at få flere kvinder i ledelse eller fastholde en lige balance samt igangsætte initiativer herfor.	Foreligger der en strategi/plan eller en konkret handlingsplan for at udvikle en sådan strategi/plan? Er der konkrete aktiviteter planlagt, som retter sig mod at indfri målsætningerne i strategien/planen?
	3) At sikre en personalepolitik, som fremmer kvinders og mænds lige karrieremuligheder.	Beskriver personalepolitikken, hvordan mænd og kvinders lige karrieremuligheder skal fremmes? Er der handlingsplaner knyttet til politikken for at understøtte intentionerne?
	4) At ansættelsesprocedurer og rekruttering bidrager til at synliggøre kvindelige ledertalenter, så der er både kvindelige og mandlige kandidater ved intern og ekstern rekruttering.	Er der en sektion omkring ligestilling i rekrutteringsprocessen/politikken? Er der konkrete aktiviteter omkring rekrutteringsprocessen, der skal understøtte intentionen om, at processen skal ligestille mænd og kvinder?
	5) At fastsætte et minimumskrav til antallet af kvindelige kandidater, hvis der bliver gjort brug af headhuntere til rekruttering af ledere.	Er der en ligestillingsklausul i standardkontrakterne med headhuntere eller tilsvarende for at sikre, at der er en lige kønsfordeling ved brug af headhuntere?
	6) At skabe rammer for den enkelte kvindes karriereudvikling gennem netværk, mentorordning eller andre konkrete initiativer.	Er der en sektion omkring karriereudvikling for kvindelige ledere i personalepolitikken eller en konkret plan for at udforme en sådan? Er de planlagte konkrete aktiviteter eller handlingsplaner implementeret?