
Charter for flere kvinder i ledelse

Evaluering af indberetninger,
modtaget fra de organisationer
og virksomheder, som er
omfattet af redegørelsen for 2012
i forbindelse med Charter for
flere kvinder i ledelse

3. oktober 2012

Indholdsfortegnelse

1	Forord.....	4
1.1	Charter for flere kvinder i ledelse	5
2	Metodisk redegørelse for evalueringsprocessen	6
2.1	Indberetningsskema og deltagere.....	6
2.2	Supplerende indberetning	6
2.3	Kategorier.....	7
2.4	Ambitionsniveau.....	7
3	Observationer og anbefalinger	9
3.1	Statistik	9
3.2	Resultater og observationer	10
3.3	Anbefalinger.....	14
4	Individuelle evalueringer	16
4.1	Evaluering af de enkelte offentlige organisationers indberetninger	16
4.1.1	Ankestyrelsen.....	17
4.1.2	Forsvarskommandoen (Forsvaret).....	17
4.1.3	Forsvarsministeriets departement	17
4.1.4	Justitsministeriet.....	18
4.1.5	Klima-, Energi- og Bygningsministeriet.....	18
4.1.6	Kulturstyrelsen	18
4.1.7	Kystdirektoratet.....	18
4.1.8	Københavns Kommune.....	18
4.1.9	Københavns Universitet.....	19
4.1.10	Miljøministeriet	19
4.1.11	Ministeriet for Børn og Undervisning, Departementet (Undervisningsministeriet)	19
4.1.12	Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri (Fødevareministeriet).....	19
4.1.13	Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (Videnskabsministeriet)	19
4.1.14	Nyborg Kommune	20
4.1.15	Pensionsstyrelsen	20
4.1.16	Region Nordjylland	20
4.1.17	Skatteministeriets Koncern.....	20
4.1.18	SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd	20
4.1.19	Transportministeriet	20
4.1.20	Udenrigsministeriet	21

4.2	Evaluering af de enkelte virksomheders indberetninger	21
4.2.1	A.P. Møller – Mærsk A/S	22
4.2.2	Atea A/S	22
4.2.3	Dansk Erhverv	22
4.2.4	Dansk Industri	22
4.2.5	Deloitte	23
4.2.6	DJØF	23
4.2.7	DM – Dansk Magisterforening	23
4.2.8	DSB	23
4.2.9	Finansforbundet	23
4.2.10	Grøntmij A/S	24
4.2.11	HK	24
4.2.12	ISS Faculty Service A/S	24
4.2.13	Naviair	24
4.2.14	TDC	24
<hr/>		
5	Perspektivering	25
Bilag 1 – Indberetningsskema		27
Bilag 2 – Oversigt over organisationer og virksomheder		31
Bilag 3 – Statistisk overblik		36

1 Forord

Ligestilling mellem mænd og kvinder i erhvervslivet er et aktuelt emne. Selvom emnet har været prioriteret højt inden for både staten og i det private erhvervsliv i mange år, er der stadigvæk en mangfoldighedsudfordring og relativt få kvinder, der besidder topstillinger.

Det er en langvarig proces at opnå erhvervsmæssig ligestilling mellem mænd og kvinder. Som en del af denne proces stiftede Ligestillingsafdelingen i 2007 "Charter for flere kvinder i ledelse" med det formål at sætte fokus på indsatsen for at få flere kvinder ind i ledelses- og bestyrelsessammenhænge. De virksomheder og organisationer, som underskriver charteret, forpligter sig til at udarbejde en baseline-rapport, hvor de beskriver hvordan de har til hensigt at arbejde for at opfylde charterets syv forpligtelser.

Som en del af forpligtelsen, forbundet med at underskrive Charter for flere kvinder i ledelse, skal virksomheder og organisationer hvert andet år lade sig underkaste en evaluering af deres arbejde med charteret. Organisationer og virksomheder indgår første gang i evalueringen to år efter chartrets underskrivelser. De virksomheder og organisationer, som skal evalueres, får tilsendt et indberetningsskema, hvor de skal redegøre for status og fremdriften i arbejdet med charterets syv forpligtelser. Indberetningsskemaet anvendes som grundlag for evalueringen.

Denne rapport er udarbejdet af PwC for Ministeriet for Ligestilling og Kirke og omfatter anden evaluering af Charter for flere kvinder i ledelse. 20 offentlige organisationer og 14 private virksomheder indgår i 2012 evalueringen.

Evalueringen viser, at fundamentet for at få flere kvinder i ledelse er til stede. Mere end 90 % har en ledelsesgodkendt strategi/plan for arbejdet med flere kvinder i ledelse og har oplyst, at der er opsat mål derfor. Men halvdelen har ikke et fastsat tidsrum, inden for hvilket de opsatte mål skal nås. For de private virksomheder er det 36 %, der ikke har tidsperspektivet med, og for de offentlige organisationer er det 60 %. Blandt samtlige indberetninger fremgår det, at 35 % ikke har konkrete måltal. Blandt de private virksomheder er det to af hver ti virksomheder, som synes at arbejde med en strategi uden måltal. Hos de offentlige organisationer er det knap halvdelen, der ikke har måltal. Næsten alle har personalepolitik og rekrutteringspolitik, der indeholder elementer for at fremme kvinders og mænds lige karrieremuligheder. Og at udveksle erfaring med andre organisationer og virksomheder omkring arbejdet med opnåelse af flere kvinder i ledelse sker hos tre ud af fire.

Hvis evalueringen af 14 virksomheder og 20 offentlige organisationer er repræsentativ for danske virksomheder og organisationer generelt, er viljen til stede for at fremme flere kvinder i ledelse, og der er ligeledes aktiviteter i gang til understøttelse af den strategi, ledelsen har vedtaget på området. Men om strategien nås og når rettidigt, afhænger af, om der er fastsat måltal med en tidsangivelse. Uden tidsfastsatte konkrete mål, er det oftest ikke muligt at konstatere, om strategien er effektueret. Det må konkluderes, at det forhold, at de oplyste mål hos halvdelen af de i evalueringen deltagende virksomheder og offentlige organisationer, ikke er konkrete eller tidsfastsatte, kan være barrieren for opnåelse af fremdrift med flere kvinder i ledelse.

Evalueringen viser også en tydelig tendens: De organisationer og virksomheder, der har en strategisk forankring og har opsat konkrete tidsbestemte måltal, gør det bedre. Samtidig tydeliggøres det via evalueringen, at en klar sammenhæng (rød tråd) mellem mål og de beskrevne handlinger og aktiviteter skaber et bedre fundament for arbejdet med at sikre flere kvinder i ledelse og ligestilling mellem kønnene generelt. Virksomheder og organisationer, der tydeliggør denne sammenhæng, viser ofte et højere ambitionsniveau, og dette smitter af på den samlede indsats og vurdering.

Ud over en beskrivelse af evalueringsprocessen og dens resultater indeholder denne rapport et kort perspektiv om fremdriftsmuligheder.

København, den 3. oktober 2012

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab



Birgitte Mogensen
statsautoriseret revisor

1.1 Charter for flere kvinder i ledelse

Det fremgår af charterets hjemmeside (www.kvinderiledelse.dk), at formålet med charteret er:

- at sikre, at kvinder og mænd har lige muligheder for at gøre lederkarriere.
- at igangsætte konkrete, målbare indsatser i virksomheder og organisationer for at øge andelen af kvinder i ledelse på alle niveauer.
- at sikre, at offentlige og private virksomheder bruger alle talenter.

Charterets syv forpligtelser er listet her:

1. *At udarbejde en strategi eller plan for at få flere kvinder i ledelse eller for at fastholde en lige balance og igangsætte initiativer herfor.*
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.*
3. *At sikre en personalepolitik, som fremmer kvinders og mænds lige karrieremuligheder.*
4. *At ansættelsesprocedurer og rekruttering bidrager til at synliggøre kvindelige ledertalenter, så der er både kvindelige og mandlige kandidater ved intern og ekstern rekruttering.*
5. *At fastsætte et minimum for antallet af kvindelige kandidater, hvis der bliver gjort brug af headhuntere til rekruttering af ledere.*
6. *At skabe rammer for den enkelte kvindes karriereudvikling gennem netværk, mentorordning eller andre konkrete 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.*

2 Metodisk redegørelse for evalueringsprocessen

Formålet med evalueringen af de i Charter for flere kvinder i ledelse deltagende organisationer og virksomheder er at:

1. skabe grundlaget for Ministeriet for Ligestilling og Kirkes vurdering af virksomhedernes og organisationernes egnethed til fortsat deltagelse i charteret.
2. bidrage til at kvalitetsudvikle de deltagende organisationers/virksomheders videre arbejde med målsætninger omkring ligestilling blandt mænd og kvinder i ledelse via en offentliggørelse af evalueringen, inklusive de indsendte indberetninger.

Ministeriet for Ligestilling og Kirke har fastsat en deadline for virksomhedernes og organisationernes indberetning om deres charteraktiviteter og har i evalueringsforløbet haft ansvaret for kontakten til begge. Ministeriet for Ligestilling og Kirke har efter modtagelse af alle indberetninger fra virksomhederne og organisationerne, sendt disse til PwC til evaluering.

PwC har foretaget en gennemgang af indberetningsskemaerne og de dertilhørende baseline-rapporter. Grundlaget for evalueringen er indberetningsskemaet med baseline-rapporten som referencedokument. For at gøre evalueringen så ensartet som muligt for alle virksomheder og organisationer indgår der ingen andre dokumenter (såsom årsrapporter eller hjemmesider) i evalueringsprocessen.

2.1 Indberetningsskema og deltagere.

Samtlige de under anden evaluering oplyste virksomheder og organisationer har modtaget et indberetningsskema, indeholdende en række spørgsmål til besvarelse. Spørgsmålene i indberetningsskemaet er bygget op omkring de syv forpligtelser i Charter for flere kvinder i ledelse. Indberetningsskemaet fremgår af bilag 1.

De virksomheder og offentlige organisationer, som har deltaget i første evaluering og i denne anden evaluering, fremgår af bilag 2. Heri er det endvidere anført, hvem der har underskrevet Charter for flere kvinder i ledelse (juli 2012) og som først vil modtage indberetningsskema og deltage i næste evaluering, der i givet fald vil finde sted i 2014.

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 Charter for flere kvinder i ledelse er opfyldt, er de pågældende virksomheder og organisationer blevet kontaktet direkte pr. mail og telefon, med det formål at afklare om de opfylder evalueringskriterierne.

De organisationer og virksomheder, som er blevet kontaktet for uddybning af indberetningen er: Region Nordjylland, Pensionsstyrelsen, Dansk Industri, Ministeriet for Børn og Undervisning, Departementet. Atea A/S og DM - Dansk Magisterforening.

Det at blive bedt om at uddybe sin indberetning betyder ikke nødvendigvis, at organisationen eller virksomheden præsterer dårligere end de andre, når det gælder opfyldelse af forventningerne i Charter for flere kvinder i ledelse. Det betyder dog, at den enkelte indberetning ikke har været fyldestgørende i forhold til at kunne konkludere, hvorvidt betingelserne for fortsat deltagelse i Charter for flere kvinder i ledelse er opfyldt. Evalueringen af organisationernes og virksomhedernes efterlevelse af Charter for flere kvinder i ledelse er i alle tilfælde udelukkende baseret på de indberettede oplysninger – primært fra de modtagne indberetningsskemaer og sekundært fra supplerende e-mail-korrespondance samt telefonsamtaler, som er foretaget efterfølgende, jf. ovenstående.

Eftersom ingen yderligere oplysninger, såsom rapportering på hjemmesider, 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 denne har valgt at oplyse om i evalueringen.

2.3 Kategorier

Indledningsvist i evalueringsprocessen er virksomhederne og organisationerne opdelt i to kategorier, A og B. Udgangspunktet er en indplacering i kategori A. De organisationer og virksomheder, som bedømmes til at have opfyldt kriterierne for Charter for flere kvinder i ledelse, findes i kategori A.

Hvis en virksomhed eller organisation ikke opfylder formalia for fortsat deltagelse i Chartret for flere kvinder i ledelse, placeres denne i kategori B. Placering i kategori B kan også finde sted, hvis virksomheden/organisationen ikke har gjort tilstrækkeligt rede for, hvilke aktiviteter der er igangsat for at fremme arbejdet med Charter for flere kvinder i ledelse.

Af denne rapport fremgår det, hvilke virksomheder og organisationer der er placeret i kategori A og B.

Virksomheder og organisationer, der placeres i kategori B lever ikke op til betingelserne i Charter for flere kvinder i ledelse. De vil skulle udarbejde en ny baselinerapport for at blive optaget i charteret.

2.4 Ambitionsniveau

Ud over ovennævnte inddeling i kategorier (A/B) tildeles virksomhederne og organisationerne en smiley. Denne smiley-ordnings formål er at synliggøre en differentiering af de evaluerede virksomheders og organisationers ambitionsniveau for arbejdet med flere kvinder i ledelse.

Ved tildeling af smiley lægges hovedvægten på opfyldelsen af punkt 1 og punkt 2 i Charter for flere kvinder i ledelse. De resterende fem punkter betragtes som understøttende aktiviteter til at nå de strategisk fastsatte mål for flere kvinder i ledelse.

Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelse nr. 1 ”At udarbejde en strategi eller plan for at få flere kvinder i ledelse eller for at fastholde en lige balance og igangsætte initiativer herfor” samt forpligtelse 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” anses for de vigtigste parametre i evalueringen. Forekomsten af specifikke og tidsbestemte måltal anses for en vigtig forudsætning for at kunne sikre fremdrift i arbejdet med Charter for flere kvinder i ledelse.





Om SMART-mål

Ved evalueringen af målsætninger og måltal er anvendt en SMART-måls-betragtning. Det vil sige, at der er lagt vægt på, at mål er beskrevet som værende målbare, konkrete og tidsbestemte. Der er taget hensyn til den umiddelbare synlige indre relevans for virksomhedens/organisationens specifikke forhold og situation. Konkret tages der hensyn til, om det giver mening for virksomheden/organisationen at opstille nogle bestemte (for eksempel tidsbestemte) mål – givet den situation, som virksomheden/organisationen befinder sig i. Nogle virksomheder og organisationer opererer med fastholdelsesmål, der er målsætninger om at opretholde en nuværende attraktiv fordeling mellem kønnene. Dette tages der skyldigt hensyn til i vurderingen af mål med SMART-måls-metodikken.

Om en rød tråd

Der er endvidere lagt vægt på i evalueringen, om der kan spores en sammenhæng mellem de opsatte målsætninger og måltal og de beskrevne handlinger og aktiviteter; en rød tråd. En tydelig sammenhæng, som sandsynliggør opfyldelsen af mål samt vidner om højt ambitionsniveau, genererer en bedre evaluering end en vag sammenhæng, som enten fremkommer af manglende mål eller manglende strategi og få eller ingen aktiviteter til at kunne opfylde målene.

Niveauet udtrykt gennem smiley-ordningen er inddelt i følgende fire grupper:

	Organisationen/virksomheden udviser et 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. En fyldestgørende og helhedsorienteret præstation.
	Organisationen/virksomheden 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 solid og godkendt præstation.
	Organisationen/virksomheden arbejder med Charter for flere kvinder i ledelse og har opsat måltal samt igangsat aktiviteter og initiativer, som støtter op omkring arbejdet med charteret. Det vurderes, at organisationen/virksomheden har nogle mangler på forskellige parametre i Charter for flere kvinder i ledelse, som der med fordel kunne arbejdes mere med. Dog en godkendt præstation.
	Ambitionsniveauet vurderes som meget lavt, f.eks. på grund af at organisationen/virksomheden ikke har angivet nogen konkrete og tidsbestemte måltal, som ambitionsniveauet kan sammenlignes med, eller ikke har rapporteret om relevante aktiviteter, som støtter op omkring arbejdet med Charter for flere kvinder i ledelse. En ikke-godkendt præstation, der medfører at man ikke længere ”er i charteret” og placeres i kategori B.

3 Observationer og anbefalinger

3.1 Statistik

En statistisk bearbejdning af indberetningerne viser, at fundamentet for at få flere kvinder i ledelse er til stede hos de evaluerede organisationer og virksomheder. Over 90 % har en ledelsesgodkendt strategi/plan for arbejdet med flere kvinder i ledelse og har oplyst, at der opsat mål derfor.

Men halvdelen har ikke et fastsat tidsrum, indenfor hvilket de opsatte mål skal nås. For de private virksomheder er det 36 %, der ikke har tidsperspektivet med, og for de offentlige organisationer er det 60 %.

Når der ses på samtlige indberetninger fremgår det endvidere, at 35 % ikke har konkretiseret deres mål. Blandt de private virksomheder er det to af hver ti virksomheder, som synes at arbejde med en strategi uden et konkret måltal. Hos de offentlige organisationer er det knap halvdelen, der ikke har et konkret måltal.

Næsten alle har en personalepolitik og rekrutteringspolitik, der indeholder elementer for at fremme kvinders og mænds lige karrieremuligheder. Og at udveksle erfaring med andre organisationer og virksomheder omkring arbejdet med opnåelse af flere kvinder i ledelse sker i hos tre ud af fire.

Herunder ses en samlet statistisk opgørelse, der tydeliggør opfyldelsesgraden, hvad angår de enkelte forpligtelser i Charter for flere kvinder i ledelse hos de private virksomheder og de offentlige organisationer. Beregningerne er alene fortaget på baggrund af indberetninger fra de 20 offentlige organisationer og de 14 private virksomheder.

Der henvises til bilag 3, hvori det er skematisk oplyst, hvorledes organisationerne og virksomhederne, der indgår i evalueringen, har indberettet om deres arbejder med de syv forpligtelser.

	Organisationer	Virksomheder	Total
Forpligtelse 1			
Antal, der har en ledelsesgodkendt strategi/plan for arbejdet med at få flere kvinder i ledelse	19	13	31
Andel af gruppen, der har en ledelsesgodkendt strategi/plan for arbejdet med at få flere kvinder i ledelse	95 %	93 %	94 %
Forpligtelse 2			
Antal, der har fastsat måltal eller målsætninger for kvinder i ledelse	19	14	33
Andel af gruppen, der har fastsat måltal eller målsætninger for kvinder i ledelse	95 %	100 %	97 %
Antal, der har fastholdelsesmål (mål om at opretholde samme balance som den nuværende)	5	3	8
Andel af gruppen, der har fastholdelsesmål (mål om at opretholde samme balance som den nuværende)	25 %	21 %	24 %
Antal, der ikke har fastsat et tidsrum, inden for hvilket mål skal være opnået	12	5	17

	Organisationer	Virksomheder	Total
Andel af gruppen, der ikke har fastsat et tidsrum, inden for hvilket mål skal være opnået	60 %	36 %	50 %
Antal, der ikke har fastsat konkrete måltal	9	3	12
Andel af gruppen, der ikke har fastsat konkrete måltal	45 %	21 %	35 %
Forpligtelse 3			
Antal, der har en personalepolitik i forhold til fremme af kvinders og mænds lige karrieremuligheder	19	14	33
Andel af gruppen, der har en personalepolitik i forhold til fremme af kvinders og mænds lige karrieremuligheder	95 %	100 %	97 %
Forpligtelse 4			
Antal, der har en sektion om ligestilling i rekrutteringspolitikken eller i andre relevante dokumenter om ligestilling i forbindelse med rekruttering	18	13	31
Andel af gruppen, der har en sektion om ligestilling i rekrutteringspolitikken eller i andre relevante dokumenter om ligestilling i forbindelse med rekruttering	90 %	93 %	91 %
Forpligtelse 5			
Antal, der har fastsat et minimum for antallet af kvindelige kandidater ved brug af headhuntere til rekruttering af ledere	4	8	12
Andel af gruppen (der gør brug af headhuntere), der har fastsat et minimum for antallet af kvindelige kandidater ved brug af headhuntere til rekruttering af ledere	50 %	67 %	60 %
Forpligtelse 6			
Antal, der har taget initiativer til fremme af den enkelte kvindes karriereudvikling	17	14	31
Andel af gruppen, der har taget initiativer til fremme af den enkelte kvindes karriereudvikling	85 %	100 %	91 %
Forpligtelse 7			
Antal, der har taget initiativ til erfaringsudveksling med andre virksomheder/organisationer i forhold til charteraktiviteter	14	11	25
Andel af gruppen, der har taget initiativ til erfaringsudveksling med andre virksomheder/organisationer i forhold til charteraktiviteter	70 %	79 %	74 %

3.2 Resultater og observationer

Generelt ses et højt niveau for arbejdet med Charter for flere kvinder i ledelse (jf. ovenstående tabel). En meget stor andel af de offentlige organisationer og de private virksomheder har både en ledelsesgodkendt strategi eller plan for arbejdet og målsætninger eller måltal for arbejdet, og en stor del har iværksat understøttende aktiviteter.

Evalueringen viser således, at blandt flertallet af de 14 private virksomheder og de 20 offentlige organisationer er viljen til stede for at fremme flere kvinder i ledelse, og der er ligeledes aktiviteter i gang til understøttelse af den strategi, ledelsen har vedtaget på området. Men om strategien nås og når rettidigt, afhænger sandsynligvis af, om der er et konkret måltal med en tidsangivelse. Uden tidsfastsatte konkrete mål, er det oftest ikke muligt at konstatere, om strategien er effektueret. Det må konkluderes, at det manglende fastlagte tidsperspektiv hos halvdelen af de i evalueringen deltagende virksomheder og offentlige organisationer kan være barrieren for opnåelse af fremdrift med flere kvinder i ledelse.

Det kan udledes af statistikken, at private virksomheder typisk er mere vant til at bruge måltal med specifik angivelse af tidsfrist. Kun 36 % af de private virksomheder har ikke fastsat et tidsrum, inden for hvilket målsætningerne skal være nået, hvorimod 60 % af de offentlige organisationer ikke har fastsat et tidsrum. Desuden er de private virksomheder også mere vant til at fastsætte konkrete måltal, hvilket ses, ved at der kun er 21 % (under en tredjedel) af virksomhederne, der ikke har fastsat konkrete måltal. Det samme er gældende for 45 % (knap halvdelen) af de offentlige organisationer.

Det ses også, at både virksomheder og organisationer har arbejdet med at inkludere ligestillingsparametre i personalepolitikken og i en eventuel rekrutteringspolitik (charterforpligtelse 3 og 4). Personalepolitik er et godt værktøj til at formalisere arbejdet med kvinder i ledelse og ligestilling mellem kønnene generelt, da virksomhederne og organisationerne her kan overkomme eventuelle strukturelle barrierer for kvinders vej til lederjob. Det samme gør sig gældende i forhold til rekruttering, hvor ansættelsesprocedurer kan bidrage positivt til at synliggøre kvindelige ledertalenter, både internt og eksternt, hvis politikken tager fat i emnet og sikrer, at alle led i rekrutteringsprocessen fokuserer på reelle kompetencer og renses for stereotype forestillinger om, hvem den rette kandidat er. I denne forbindelse ses det dog, at kun omkring halvdelen af virksomhederne og organisationerne har fastsat et minimum for antallet af kvindelige kandidater, hvis der gøres brug af headhuntere til besættelse af en lederstilling.

I de følgende afsnit er der givet en uddybende kommentar af udvalgte charterforpligtelser.

Charterforpligtelse 1

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

Som det ses i foregående statistik, har en stor del af virksomhederne og organisationerne udarbejdet en strategi eller plan for arbejdet med at få flere kvinder i ledelse.

Det synes at være væsentligt for forankringen i virksomhederne og organisationerne, at ligestillingsinitiativerne indlejres i de øvrige relevante virksomhedsprocesser. Og som med de fleste andre væsentlige organisatoriske initiativer er en solid ledelsesmæssig og strategisk forankring af aktiviteterne befordrende for resultatet – som f.eks. ved at gøre ligestillingsinitiativerne til en del af de KPI'er (præstationsnøgletal), som danner grundlag for bonusudbetaling til ledelsen.

Ankestyrelsen har valgt, at direktørens resultatkontrakt skal indeholde et mål om et aktivt arbejde, for at principperne i Charter for flere kvinder i ledelse bliver fulgt. Københavns Universitet har valgt økonomisk at belønne fakulteter, der har succes med øget ligestilling mellem kønnene i forbindelse med besættelse af professor-stillinger.

Ligeledes bruger adskillige virksomheder og organisationer den årlige medarbejderudviklingssamtale som en platform til at tale om lederudvikling med specielt fokus på at afklare den enkelte kvindelige ansattes lederpotentialer.

Charterforpligtelse 2

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.

Næsten alle (97 %) private virksomheder og offentlige organisationer i undersøgelsen har udarbejdet målsætninger eller fastsat mål for deres arbejde med at få flere kvinder i ledelse.

24 % arbejder ikke med mål for at få flere kvinder i ledelse, men oplyser, at de alene har fastholdelsesmål.

Undersøgelsen viser, at halvdelen af de deltagende private virksomheder og offentlige organisationer arbejder med en tidshorizont for deres mål, men det betyder omvendt også, at den anden halvdel ikke har fastsat et tidsrum, inden for hvilket et mål skal være opnået. Der er stor forskel mellem de private virksomheder og de offentlige organisationer på dette område. Således har 60 % af de offentlige organisationer ikke tidshorizonten med i deres arbejde. Hos de private virksomheder er det 36 %, der ikke har tidsfastsat deres mål.

Undersøgelsen viser også, at der er stor forskel mellem de offentlige organisationer og de private virksomheder, når det drejer sig om at fastsætte konkrete mål. Samlet har 35 % af undersøgelsens deltagere ikke fastsat konkrete mål. Hos de offentlige organisationer er det 45 %, der ikke arbejder med konkrete mål, mens det hos de private virksomheder er 21 %.

Periodemålinger

Forsvarsministeriets departement er en af de organisationer, hvor der følges stramt op på de fastsatte måltal. Her måles kvartalsvist på det opsatte mål for den kønsmæssige fordeling. Dette gør, at Forsvarsministeriets departement til alle tider har den nyeste information og de nyeste resultater at handle ud fra, hvilket både giver øget synlighed i organisationen samt øger Forsvarsministeriets departements mulighed for at rette indsatsen til.

Pipeline og talent pools

Det ses, at virksomheder og organisationer samarbejder på tværs af organisationsgrænser omkring arbejdet med at sikre en større andel kvinder i talent pools eller pipeline. Ganske ofte vil de udfordringer, som specifikke brancher oplever, bedre kunne imødegås, når flere organisationer og virksomheder adresserer udfordringerne i fællesskab. Et eksempel på dette er Forsvarsministeriets departement og Forsvarskommandoen (Forsvaret). Begge organisationer beskriver i deres indberetning, at den største udfordring i arbejdet med at få flere kvinder i ledelse er udfordringen med at øge andelen af kvindelige ledere med militær baggrund. Denne udfordring skal ses i lyset af den måde, hvorpå ledere rekrutteres til begge organisationer. I begge organisationer er pipeline til lederstillingerne voldsomt domineret af mænd, så her har man valgt at arbejde målrettet for at sikre en større andel af kvinder. Både Forsvarsministeriets departement og Forsvarskommandoen (Forsvaret) rekrutterer de kvindelige ledere med militær baggrund fra Forsvaret, så det er nødvendigt at sikre en øget andel af kvinder i Forsvaret generelt.

Charterforpligtelse 4

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

Langt de fleste organisationer og virksomheder har særskilt fokus på tiltrækningsdelen af rekrutteringsprocessen. Det står klart fra indberetningerne, at en af de udfordringer, som virksomheder og organisationer ofte møder i forbindelse med deres indsats, er, at det er svært at sikre en tilstrækkelig andel

af kvindelige ansøgere til chefstillinger. Flere virksomheder og organisationer har stort fokus på denne problematik og har sat forskellige initiativer i gang for at intervenere. Derfor er der hos flere organisationer og virksomheder fokus på formuleringen af jobbeskrivelser, således at det sikres, at stillingsopslagene appellerer til kvinder i lige så høj grad, eller i nogle tilfælde i højere grad, end til mænd, gennem bevidst brug af kommunikationssignaler (form, sprogbrug, fotos af personer af begge køn, symboler).

Førleder-identificering

De fleste organisationer og virksomheder starter rekrutteringen og tiltrækningen af begge køn til lederstillinger langt tidligere end ved stillingsopslaget. Desuden er det at tiltrække ledere ikke kun et spørgsmål om at foretage eksternt rekruttering ved hjælp af stillingsopslag. Derfor har en del virksomheder og organisationer iværksat initiativer omkring førleder-identificering og førleder-uddannelse. F.eks. har Nyborg Kommune kørt et forløb med førleder-træning af ti potentielle ledere, hvoraf otte var kvinder. Det var en succes, som Nyborg Kommune planlægger at gentage fremadrettet.

Charterforpligtelse 6

6: At skabe rammer for den enkelte kvindes karriereudvikling gennem netværk, mentorordning eller andre konkrete initiativer.

Mange virksomheder og organisationer benytter sig med succes af mentorordninger for kvindelige lederaspiranter samt deltagelse i netværk for kvinder i erhvervslivet. Det er meget forskelligt, hvorvidt virksomhederne og organisationerne iværksætter netværk selv eller muliggør kvindelige ansattes deltagelse i allerede etablerede eksterne netværk, men i alle tilfælde muliggør det kvinders sparring med andre kvinder i erhvervslivet om de specifikke udfordringer, som kvinder måtte møde på vej mod eller siddende i en lederstilling.

For at gøre op med myterne omkring det at have en lederstilling samtidig med at have en familie er der enkelte virksomheder, som sætter specifikke handlinger i gang. Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (Videnskabsministeriet) har udviklet flere forskellige korte videosekvenser, hvor der er optaget interview med forskellige kvindelige chefer i ministeriet. I alt er der produceret fem forskellige videointerview med forskellige chefer, herunder også departementschefen. Gennem personlige historier fortælles om, hvilke udfordringer det giver at være leder og have familie på samme tid. Desuden giver videoerne gode råd til, hvordan man konkret kan få lederjobbet og familielivet til at hænge sammen.

Formålet var at sætte fokus på, hvordan Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (Videnskabsministeriet) fremadrettet får udnyttet potentialet af kvinder, som ønsker en lederkarriere, men afholder sig fra dette primært af familiære hensyn. Samtlige videointerview ligger på ministeriets intranet og er tilgængelige for alle medarbejdere.

Ligeledes har man hos TDC også valgt at bruge rollemodeller til at øge antallet af kvinder i ledende stillinger. Disse rollemodeller, som består af kvinder på toplederniveau i TDC, bliver synliggjort i hele virksomheden gennem forskellige metoder.

Charterforpligtelse 7

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.

Åbenhed omkring forpligtelserne og tilslutningen til Charter for flere kvinder i ledelse er et vigtigt element i forhold til at fastholde den interne interesse og i forhold til at muliggøre videndeling eksternt. For at synliggøre resultaterne af arbejdet med at sikre flere kvinder ledelse har DJØF udarbejdet et ligestillingsbarometer, som opdateres årligt med den aktuelle fordeling af mænd og kvinder på en række

ledelsesniveauer i organisationen. Barometeret viser udviklingen i antallet af kvindelige ledere samt den aktuelle status. Dette er med til at fastholde DJØF's og eksterne interessenters interesse i udviklingen, samtidig med at det tydeliggør eventuelle behov for justeringer i aktivitetsniveauet.

Både ISS Faculty Service A/S og A.P. Møller – Mærsk A/S har lavet undersøgelser af, hvad det gør for effektiviteten på en arbejdsplads, at der er en mere ligelig fordeling af kønnene. A.P. Møller – Mærsk A/S' undersøgelse blandt 28.000 medarbejdere fandt en positiv sammenhæng mellem graden af kønsligestilling i arbejdsgrupper og niveauet af engagement og ledereffektivitet. Samme resultat kunne ses, da A.P. Møller - Mærsk A/S undersøgte grupper, som blev ledet af en person på executive-niveau. ISS Faculty Service A/S har gennemført tilsvarende undersøgelse, som viser, at mangfoldige team (herunder en ligelig fordeling af kønnene) har en øget indtjening.

3.3 **Anbefalinger**

Ved tilslutning til Charter for flere kvinder i ledelse forpligter de deltagende virksomheder og organisationer sig til både at opstille måltal og iværksætte konkrete initiativer for at befordre kønsligestillingen blandt ledere.

Evalueringen viser en tydelig tendens: De organisationer og virksomheder, der har en strategisk forankring og har opsat konkrete tidsbestemte måltal, gør det bedre. Samtidig tydeliggøres det via evalueringen, at en øget sammenhæng (rød tråd) mellem mål og de beskrevne handlinger og aktiviteter skaber et bedre fundament for arbejdet med at sikre flere kvinder i ledelse og ligestilling mellem kønnene generelt. Virksomheder og organisationer, der tydeliggør denne sammenhæng, viser ofte et højere ambitionsniveau, og dette smitter af på den samlede indsats og vurdering.

Imidlertid viser statistikken, at der stadig er en del offentlige organisationer – og i mindre grad private virksomheder – der ikke har fastsat en fast tidsramme, inden for hvilken målene skal være nået. Desuden er der ganske mange, der heller ikke har fastsat måltal, men i stedet opererer med svært målbare målsætninger. Derudover er der i disse tilfælde ganske ofte langt større uklarhed i forhold til indberetningen af de offentlige organisationers initiativer og aktivitetsplaner.

Niveauet svinger fra virkelig højt, med en gennemgående rød tråd – fra mål til aktiviteter og til iværksættelse af handlinger – til en meget lille sammenhæng mellem de forskellige elementer i charteret. De organisationer og virksomheder, der har modtaget den laveste rating, savner ofte en klarhed omkring de konkrete planer, som skal sikre, at hensigterne rent faktisk bliver til virkelighed. Disse virksomheder og organisationer beskriver intentioner om f.eks., at ”ledere skal tilgodese både mænd og kvinder i ansættelsesprocessen.” Det er dog ikke nødvendigvis tydeliggjort 1) hvad der helt konkret skal gøres; 2) hvem, der skal gøre det, og hvad deadline er og 3) hvordan det vurderes/måles, at de fastsatte mål nås. På baggrund af konkrete og målbare handlingsplaner kan der ske en reel kvalitetsudvikling af ligestillingsaktiviteterne for de enkelte virksomheder og organisationer. Og især på baggrund af dokumenterede, konkrete og målbare handlingsplaner kan der ske vidensdeling mellem de forpligtede organisationer/virksomheder.

Derfor anbefales det, at virksomheder og organisationer sætter yderligere fokus på at fastsætte konkrete måltal, inklusive en konkret tidsramme for opnåelse af målene. Dette vil muliggøre kontinuerlig forbedring af målene, en tættere overvågning af udviklingen på området generelt samt løbende reflektering over ambitionsniveauet.

Dermed kan der sættes ind med korrigerende handlinger og aktiviteter, i tilfælde af at virksomheden eller organisationen undervejs kan se, at det kniber med at nå de fastsatte måltal. Der kan sættes ind med yderligere ambitiøse handlingsplaner og aktiviteter løbende, således at målopfyldelsen sikres over tid.


Desuden anbefales det, at virksomhederne og organisationerne tydeliggør sammenhængen mellem strategi, mål og handlinger. Den røde tråd fra strategi til mål og til konkrete handlinger bidrager til gennemsigtighed i fremdriften for gennemførelsen af strategien. Med en klar rød tråd er det også mere klart for de medarbejdere og funktioner, som skal arbejde for strategien, at effektivisere deres indsats og løbende vurdere om de udførte handlinger i praksis understøtter opnåelse af mål og dermed effektivisering af strategien.



Sidst, men ikke mindst, anbefales det at styrke arbejdet med de sidste to forpligtelser i charteret (at skabe rammer for den enkelte kvindes karriereudvikling og dele erfaringer med andre eksterne aktører). Der er stor variation forbundet med håndteringen af disse charterforpligtelser blandt virksomhederne og organisationerne. Øget fokus på disse forpligtelser vil styrke arbejdet med Charter for flere kvinder i ledelse, og det er samtidig her, virksomheder og organisationer udmærker sig gennem stort engagement og synliggørelse af betydningen af en øget kønsligestilling blandt ledere.

4 Individuelle evalueringer

4.1 Evaluering af de enkelte offentlige organisationers indberetninger

I nedenstående oversigt vises resultatet af evalueringen af de offentlige organisationer. Der henvises til afsnit 3 ”Metodisk redegørelse for evalueringsprocessen” vedrørende forklaring for kategoriseringen og de tildelte forskellige smileys.

Organisation	Kategori	Smiley
Ankestyrelsen	A	
Forsvarskommandoen (Forsvaret)	A	
Forsvarsministeriets departement	A	
Justitsministeriet	A	
Klima-, Energi- og Bygningsministeriet	A	
Kulturstyrelsen	A	
Kystdirektoratet	A	
Københavns Kommune	A	
Københavns Universitet	A	
Miljøministeriet	A	
Ministeriet for Børn og Undervisning, Departementet (Undervisningsministeriet)	B	
Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri (Fødevareministeriet)	A	
Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (Videnskabsministeriet)	A	
Nyborg Kommune	A	
Pensionsstyrelsen	A	
Region Nordjylland	A	
Skatteministeriets Koncern	A	
SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd	A	


Organisation	Kategori	Smiley
Transportministeriet	A	
Udenrigsministeriet	A	

Nedenfor er præsenteret evalueringer af de enkelte offentlige organisationers indberetninger på hvert af de syv charterpunkter. Det er valgt kun at give en kommentering på de virksomheder og organisationer, som "scorer" højt eller lavt i evalueringen. Det vil sige, at der kun er kommenteret på de virksomheder og organisationer, der får en mørkegrøn eller en gul eller rød smiley i evalueringen. Hvis man vil se de indberetninger, som virksomhederne og organisationerne har udarbejdet findes de her: www.kvinderiledelse.dk.


Symbolikforklaring:

X	Betyder, at forpligtelsen i Charter for flere kvinder i ledelse er oplyst opfyldt af den pågældende organisation
(X)	Betyder, at der forefindes målsætninger, men de er enten ikke <i>konkrete</i> og/eller der er ikke angivet et <i>tidsrum</i> , inden for hvilket mål/målsætninger skal være opnået
F	Betyder, at målsætninger er fastholdelsesmål; mål om at opretholde samme balance som den nuværende.
N/A	Betyder, at forpligtelsen er ikke relevant, idet organisationen ikke bruger headhuntere
-	Betyder, at der ikke er rapporteret om denne forpligtelse


4.1.1 Ankestyrelsen

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	F	X	X	N/A	X	X

4.1.2 Forsvarskommandoen (Forsvaret)


Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	(X)	X	X	N/A	X	X

4.1.3 Forsvarsministeriets departement

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	N/A	X	X

Forsvarsministeriets departement oplyser, at der kvartalsvist udarbejdes en kønsopdelt statistik over alle ansatte for at sikre kontinuerligt fokus og opfølgning på den konkrete udvikling. Der arbejdes bredt og i dybden med alle charterets punkter.


4.1.4 Justitsministeriet

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	F	X	X	N/A	X	-


Justitsministeriet har ikke fastsat tidsbestemte mål, men en målsætning om at fastholde den nuværende balance af mænd og kvinder i ledelsesgruppen. Det er ikke en ligelig fordeling af mænd og kvinder på øverste ledelsesniveau.

Justitsministeriet oplyser om en foretaget undersøgelse af mulige barrierer i forhold til kvinders vej til lederstillinger. Derudover beskrives det ikke, hvilke handlinger Justitsministeriet har iværksat, hvilket leder til en svag sammenhæng mellem opsatte målsætninger og konkrete handlinger og aktiviteter.


4.1.5 Klima-, Energi- og Bygningsministeriet

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	N/A	X	X


4.1.6 Kulturstyrelsen

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	F	X	X	-	X	-

4.1.7 Kystdirektoratet


Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	F	X	X	N/A	X	X

4.1.8 Københavns Kommune

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	X	X	-


Københavns Kommune fremviser en række initiativer, relateret til arbejdet med de specifikke måltal. Der er i perioden sket et dyk i den aktuelle præstation på ét målparameter. Grundet få personer er andelen af kvinder specielt sårbar. Københavns Kommune reflekterer over denne udvikling og igangsætter nye initiativer, hvis tendensen fortsætter. Der arbejdes bredt og i dybden med charterets forpligtelser.

4.1.9 *Københavns Universitet*


Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	X	X	X

Københavns Universitet har analyseret, hvor der er et strukturelt problem i forhold til at fremme kvinders vej til ledelse, og har efterfølgende indbygget i handlingsplanen for at fremme kvinders mulighed for ledelse, et økonomisk incitament for fakulteterne.

4.1.10 *Miljøministeriet*

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	-	-	X


4.1.11 *Ministeriet for Børn og Undervisning, Departementet (Undervisningsministeriet)*

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
B		-	-	-	-	-	-	-


Ministeriet for Børn og Undervisning, Departementet har ikke udarbejdet en strategi for at få flere kvinder i ledelse og ej heller fastsat mål eller måltal for kvinder i ledelse. Dette gør, at Ministeriet for Børn og Undervisning, Departementet ikke opfylder de faktuelle kriterier for deltagelse i Charter for flere kvinder i ledelse.

Ministeriet for Børn og Undervisning, Departementet oplyser, at man fremadrettet vil udarbejde en ny baseline-rapport, som afspejler strukturen i ministeriet/departementet. Denne baseline-rapport vil indeholde planer og konkrete mål eller måltal for flere kvinder i ledelse.


4.1.12 *Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri (Fødevareministeriet)*

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	X	X	X


4.1.13 *Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (Videnskabsministeriet)*

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	(X)	X	X	-	-	X

4.1.14 Nyborg Kommune


Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	(X)	X	X	N/A	X	X

4.1.15 Pensionsstyrelsen


Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	(X)	X	-	-	X	-

På tidspunktet for baselinerapporten var Pensionsstyrelsen en del af Sikringsstyrelsen. Pensionsstyrelsen som organisation har oplyst fremadrettet at vil fastsætte egen strategi og konkret plan for arbejdet med Charter for flere kvinder i ledelse samt fastsætte specifikke, tidsbestemte og målbare måltal for niveauet af kvindelige ledere i forhold til den vedtagne strategi på området. Både strategi og mål ligger på et lavere niveau, og der er ikke rapporteret handlinger og aktiviteter i indberetningen.


4.1.16 Region Nordjylland

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	(X)	X	X	X	X	X

4.1.17 Skatteministeriets Koncern

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	N/A	X	-


4.1.18 SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	F	X	X	N/A	X	X


SFI har oplyst, at ambitionsniveauet alene er et mål om fortsat balance mellem kvinder og mænd i leder- og professor-gruppen. Der er en væsentlig forskel mellem antallet af mænd og kvinder i professorgruppen.

4.1.19 Transportministeriet

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7















A		X	(X)	X	X	N/A	X	X
---	---	---	-----	---	---	-----	---	---

4.1.20 Udenrigsministeriet

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	(X)	X	X	N/A	X	X

4.2 Evaluering af de enkelte virksomheders indberetninger

I nedenstående oversigt vises resultatet af evalueringen af de private virksomheder. Der henvises til afsnit 3 ”Metodisk redegørelse for evalueringsprocessen” vedrørende forklaring for kategoriseringen og de tildelte forskellige smileys

Virksomhed	Kategori	Smiley
A.P. Møller – Mærsk A/S	A	
Atea A/S	A	
Dansk Erhverv	A	
Dansk Industri	A	
Deloitte	A	
DJØF	A	
DM – Dansk Magisterforening	A	
DSB*	A	
Finansforbundet	A	
Grontmij A/S	A	
HK	A	
ISS Faculty Service A/S	A	
Naviair*	A	
TDC	A	


*SOV: Selvstændig offentlig virksomhed.

Nedenfor er præsenteret evalueringer af de enkelte private virksomheders indberetninger på hvert af de syv charterpunkter. Det er valgt kun at give en kommentering på de virksomheder og organisationer, som "scorer" højt eller lavt i evalueringen. Det vil sige der er kun kommenteret på de virksomheder og organisationer, der får en mørkegrøn eller gul eller rød smiley i evalueringen. Hvis man vil se de indberetninger, som virksomhederne og organisationerne har udarbejdet findes de her: www.kvinderiledelse.dk.

Symbolikforklaring:


X	Betyder, at forpligtelsen i Charter for flere kvinder i ledelse er oplyst opfyldt af den pågældende virksomhed
(X)	Betyder, at der forefindes målsætninger, men de er enten ikke <i>konkrete</i> og/eller der er ikke angivet et <i>tidsrum</i> , inden for hvilket mål/målsætninger skal være opnået
F	Betyder, at målsætninger er fastholdelsesmål; mål om at opretholde samme balance som den nuværende)
N/A	Betyder, at forpligtelsen er ikke relevant, idet virksomheden ikke bruger headhuntere
-	Betyder, at der ikke er rapporteret om denne forpligtelse

4.2.1 A.P. Møller – Mærsk A/S


Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	-	X	X

Det beskrives yderst detaljeret, hvilke handlinger og aktiviteter A.P. Møller - Mærsk A/S har iværksat i perioden for at nå de fastsatte måltal. Desuden er der inkluderet en beskrivelse af, hvordan ledelsespipeline yder indflydelse på målopfyldelsen. Der arbejdes bredt og i dybden med charterets punkter.

4.2.2 Atea A/S


Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	(X)	X	X	-	X	X

4.2.3 Dansk Erhverv


Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	X	X	-

Dansk Erhverv beskriver i stor detalje, hvordan der arbejdes med Charter for flere kvinder i ledelse, og der arbejdes på højt niveau. Der gives uddybende forklaring på eventuelle manglende resultater. Der arbejdes bredt og i dybden med charterets punkter.


4.2.4 Dansk Industri

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	F	X	X	X	X	X


4.2.5 Deloitte

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	-	X	X


4.2.6 DJØF

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	(X)	X	X	X	X	X

4.2.7 DM – Dansk Magisterforening


Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	F	X	-	N/A	X	-

4.2.8 DSB


Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	X	X	X

DSB havde opnået alle de fastsatte mål ved indberetningstidspunktet. Der arbejdes bredt og i dybden med alle charterets punkter.

4.2.9 Finansforbundet


Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	F	X	X	N/A	X	X

4.2.10 Grontmij A/S

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		-	X	X	X	X	X	X


Der rapporteres ikke om en strategi eller plan for arbejdet med Charter for flere kvinder i ledelse. Herudover er alle mål udløbet, og ikke alle er opfyldt. Arbejdet med at sikre kvindelige ledere i forbindelse med personalepolitikken og rekrutteringsindsatsen er bekræftet, men ikke beskrevet.

4.2.11 HK


Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	X	X	X

Der oplyses om handlinger og aktiviteter, som HK har iværksat for at nå de fastsatte mål inden for den fastsatte tidsramme, og der dokumenteres god fremdrift. Der vises en sammenhæng mellem specifikke aktiviteter til understøttelse af mål, specielt i baselinerapporten. Der arbejdes bredt og i dybden med alle charterets punkter.


4.2.12 ISS Faculty Service A/S

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	X	X	X

4.2.13 Naviair

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	-	X	-

4.2.14 TDC

Kategori	Smiley	Charter for flere kvinder i ledelses forpligtelser						
		1	2	3	4	5	6	7
A		X	X	X	X	X	X	X

TDC har en bred tilgang til mål, der både inddrager det konkrete antal ledere, pipeline og rekrutteringen af fremtidige ledere. Desuden arbejdes der bredt og i dybden med alle charterets punkter.

5 Perspektivering

En af forudsætningerne for en dansk bæredygtig samfundsudvikling er stærke kompetencer. Charter for flere kvinder i ledelse er en del af den frivillige indsats for tilvejebringelse af flere stærke kompetencer. Den frivillige indsats suppleres nu med en lovgivning.

Det forventes, at der i oktober 2012 fremsættes et lovforslag om ændring af selskabsloven mv. og et lovforslag om ændring af ligestillingsloven.

Lovforslagene omfatter:

- den samme gruppe af store virksomheder, der allerede i dag er forpligtet til at udarbejde en redegørelse for samfundsansvar i medfør af årsregnskabslovens § 99 a. Der er tale om ca. 1100 virksomheder af en vis størrelse, herunder bl.a. statslige aktieselskaber, kapitalselskaber, børsnoterede selskaber, erhvervsdrivende fonde samt en række finansielle virksomheder.
- statslige institutioner og virksomheder

I henhold til forslagene skal virksomheder og institutioner opstille et måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i det øverste ledelsesorgan. Derudover skal de udarbejde en politik for at øge antallet af det underrepræsenterede køn på forskellige ledelsesniveauer i virksomhederne. Endvidere indføres der rapporteringspligt om ambitionsniveauet for arbejdet med at øge andelen af det underrepræsenterede køn i virksomhedens/institutionens ledelsesniveauer generelt.

Konkret skal der rapporteres årligt om de fastsatte måltal og den udarbejdede politik og om de opnåede resultater for øgning af antal af det underrepræsenterede køn.

Institutioner og virksomheder, der omfattes via ligestillingsloven, skal rapportere dels til det pågældende ressortministerium og dels til ministeren for ligestilling og kirke. Virksomheder, der omfattes via selskabsloven mv., skal rapportere i årsrapporten.

Struktur for rapporteringen om arbejdet med de generelle ledelsesniveauer foreslås at blive lig den i dag gældende årsregnskabslov § 99 a, der vedrører virksomheders redegørelse for samfundsansvar (CSR). Årsregnskabsloven § 99 a har været gældende i tre regnskabsår. Efter det første og andet regnskabsår gennemførte Erhvervsstyrelsen en vurdering af effekten af pligten til at rapportere om samfundsansvar. Vurderingerne har afdækket en udvikling, der viser en signifikant stigende evne til at omsætte en politik for samfundsansvar til handling og til at kunne berette om opnåede resultater. Fra det første til det andet år steg antallet af virksomheder, der kunne rapportere om resultater fra 37 % til 49 %.

I 2012 er der gennemført en evaluering af den frivillige indsats, som udføres af 14 private virksomheder og 20 offentlige organisationer, der har tilsluttet sig Charter for flere kvinder i ledelse. Evalueringen viser, at der generelt ikke arbejdes tilstrækkeligt fokuseret med fastlæggelse af konkrete måltal og en klar tidshorizont for målsat fremdrift. En reguleringsmæssig tilskyndelse via rapporteringspligt omkring arbejdet med flere kvinder i ledelse efter en model som i årsregnskabsloven § 99 a må forventes at give en tilsvarende effekt. Det vil sige en stigende evne til at "omsætte en politik for flere kvinder i ledelse" til handlinger og resultater.

Evalueringen viser også, at når initiativet med at få flere kvinder i ledelse understøttes med en klar strategi og konkrete tidsbestemte mål effektueres arbejdet med handlinger og aktiviteter og der opnås fremdrift og resultater. I det foreliggende udkast til lov indføres der krav om at sætte måltal for det underrepræsenterede køn i den øverste ledelse og om systematisk at rapportere om fremdrift i de opsatte mål. Det må forventes, at krav om måltal vil bidrage til at skabe fremdrift og tage højde for nogle af de barrierer, der er konstateret i evalueringen i forhold til at få flere kvinder i ledelse, herunder især manglende konkrete måltal med en tidshorizont.

En række private virksomheder og offentlige organisationer har i en årrække arbejdet fokuseret og fremdrift drevet med at få flere kvinder ledelse og skabe forudsætningerne at der kommer ledelseskandidater blandt medarbejderne. De 7 forpligtelser i charter for flere kvinder i ledelse har bidraget til en struktureret indsats og dannet fora til erfaringsudveksling og gensidig inspiration blandt de til chartret tilsluttede virksomheder og organisationer. Med gennemførelsen af den danske model vil arbejdet, med at forøge det underrepræsenterede køn i det øverste ledelsesniveau, komme til at omfatte langt flere virksomheder og organisationer end under den frivillige indsats. Der vil her kunne trækkes på de erfaringer, som de deltagende chartervirksomheder har gjort sig i arbejdet med de 7 forpligtelser.

Bilag 1 – Indberetningsskema

I dette bilag gengives det indberetningsskema, som danner grundlag for den gennemførte evaluering (anden evaluering).

Skemaet er bygget op omkring de syv forpligtelser, som indgår i Charter for flere kvinder i ledelse, og som virksomheden/organisationen har tilsluttet sig i forbindelse med underskrivelsen af charterdokumentet.

Virksomhedens/organisationens navn:

Kontaktperson:

Nedenstående indberetning er godkendt af

Dato:

Underskrift:

Stilling:

Forpligtelse 1: At udarbejde en strategi eller plan for at få flere kvinder i ledelse eller fastholde en lige balance og igangsætte initiativer herfor.

Spørgsmål 1

Har virksomheden/organisationen en nedskrevet strategi/plan for at få flere kvinder i ledelse?

Ja:

Nej:

Hvis ja, er strategien/planen godkendt/vedtaget af ledelsen?

Ja:

Nej:

Forpligtelse 2: At udvikle mål/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.

Spørgsmål 2

Har virksomheden/organisationen fastsat mål/måltal for kvinder i ledelse?

Ja:

Nej:

Hvis ja til spørgsmål 2, uddyb venligst punkt 2.A til 2.D nedenfor:

2.A. Beskriv de måltal, I har fastsat for kvinder i ledelse:

2.B. Beskriv de handlinger/aktiviteter, I har sat i gang for at nå måltallene:

2.C. Beskriv status på jeres måltal/hvor langt I er nået:

2.D. Eventuelle forklaringer på manglende eller delvis opfyldelse af måltal:

Forpligtelse 3: At sikre en personalepolitik, som fremmer kvinder og mænds lige karrieremuligheder.

Spørgsmål 3

Har virksomheden/organisationen en personalepolitik i forhold til fremme af kvinders og mænds lige karrieremuligheder?

Ja:	Nej
-----	-----

Hvis ja, beskriv den sektion i personalepolitikken, der omhandler ligestilling:

--

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

Spørgsmål 4

Har virksomheden/organisationen en sektion om ligestilling i rekrutteringspolitikken eller i andre relevante dokumenter om ligestilling i forbindelse med rekruttering?

Ja:	Nej:
-----	------

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

Spørgsmål 5

Bruger virksomheden/organisationen headhunterfirmaer i forbindelse med rekruttering af ledere?

Ja:	Nej:
-----	------

Hvis ja, fastsætter virksomheden/organisationen et minimum for antallet af kvindelige kandidater i forbindelse med besættelse af lederstillinger?

Ja:	Nej:
-----	------

Forpligtelse 6: At skabe rammer for den enkelte kvindes karriereudvikling gennem netværk, mentorordninger eller andre konkrete initiativer.

Spørgsmål 6

Har virksomheden/organisationen taget initiativer til fremme af den enkelte kvindes karriereudvikling?

Ja:	Nej
-----	-----

Hvis ja, beskriv hvilke:

Forpligtelse 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 i ledelse.

Spørgsmål 7

Har virksomheden/organisationen taget initiativ til erfaringsudveksling med andre virksomheder/organisationer i forhold til sine charteraktiviteter?

Ja:	Nej
-----	-----

Hvis ja; beskriv hvilke:

Eventuelle yderligere bemærkninger til indsatsen for at få flere kvinder i ledelse

Denne indberetning bedes fremsendt til Ligestillingsafdelingen senest d. xx.xx 2012, til specialkonsulent Dorte Eltard på e-mail: doelt@lige.dk. Der skal gøres opmærksom på, at indberetningen vil blive offentliggjort på Ministeriet for Kirke og Ligestillings hjemmeside.

Bilag 2 – Oversigt over organisationer og virksomheder

Oversigt over virksomheder og organisationer, der har underskrevet Charter for flere kvinder i ledelse – fordelt på hvornår de er blevet evalueret/skal evalueres – i 2010, 2012 eller 2014¹.

Virksomheder/organisationer, som har underskrevet charteret³	Med i første evaluering i 2010²	Med i anden evaluering i 2012	Med i tredje evaluering i 2014
A.P. Møller – Mærsk A/S		X	
AAB			X
Accenture			X
Ankestyrelsen		X	
Atea A/S		X	
A/S Dansk Shell			X
ATP	X		
Beskæftigelsesministeriet	X		
COOP Danmark, inklusive • Fakta.	X		
Coloplast			X
COWI	X		
Danfoss			X
Danske Bank			X
Dansk Erhverv		X	
Deloitte		X	
Dansk Industri (DI)		X	
DJØF		X	

Virksomheder/organisationer, som har underskrevet charteret³	Med i første evaluering i 2010²	Med i anden evaluering i 2012	Med i tredje evaluering i 2014
Danske Regioner	X		
DM – Dansk Magisterforening		X	
DONG Energy A/S	X		X
DR			X
DSB		X	
Finansforbundet		X	
Finansministeriets koncern, inklusive <ul style="list-style-type: none"> • Personalestyrelsen • Slots- og Ejendomsstyrelsen • Økonomistyrelsen • SCKK. 	X		
Forsvarskommandoen		X	
Forsvarsministeriet		X	
Fødevareministeriets koncern, inklusive <ul style="list-style-type: none"> • Fiskeridirektoratet • FødevareErhverv • Fødevarestyrelsen • Plantedirektoratet. 		X	
Grontmij A/S		X	
Grundfos	X		
HK		X	
IBM Danmark A/S	X		
IKEA			X
IRMA	X		
ISS Facility Service A/S		X	
Justitsministeriet		X	

Virksomheder/organisationer, som har underskrevet charteret³	Med i første evaluering i 2010²	Med i anden evaluering i 2012	Med i tredje evaluering i 2014
Klima- og Energiministeriets koncern, inklusive <ul style="list-style-type: none"> • Nordsøenheden • Energistyrelsen • GEUS • DMI • Elsparefonden • Energiklagenævnet • Energinet.dk. 		X	
Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen			X
Kulturministeriet		X	
Kystdirektoratet		X	
Københavns Kommune		X	
Københavns Universitet		X	
Lægemiddelstyrelsen	X		
Ledernes Hovedorganisation	X		
LEGO	X		
Microsoft	X		
Miljøministeriets koncern, inklusive <ul style="list-style-type: none"> • Miljøstyrelsen • Kort- og Matrikelstyrelsen • Skov- og Naturstyrelsen • By- og Landskabsstyrelsen • MC Nykøbing F • MC Odense • MC Ribe • MC Ringkøbing • MC Roskilde • MC Ålborg • MC Århus. 		X	

Virksomheder/organisationer, som har underskrevet charteret³	Med i første evaluering i 2010²	Med i anden evaluering i 2012	Med i tredje evaluering i 2014
Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling – koncernniveau, inklusive <ul style="list-style-type: none"> • It- og telestyrelsen • Forsknings- og innovationsstyrelsen • Universitets- og Bygningsstyrelsen • Cirius. 		X	
Naviair		X	
Nyborg Kommune		X	
Nykredit	X		
Næstved Kommune			X
Pensionsstyrelsen (tidligere Sikringsstyrelsen)		X	
Post Danmark A/S	X		
PwC			X
Region Nordjylland		X	
Syddansk Universitet	X		
SFI		X	
Skatteministeriets koncern, inklusive <ul style="list-style-type: none"> • Landsskatteretten • SKAT. 		X	
TDC		X	
Transportministeriet		X	
Tryg			X
TV2			X
Udenrigsministeriet		X	
Undervisningsministeriet		X	
Vejdirektoratet			X

Virksomheder/organisationer, som har underskrevet charteret³	Med i første evaluering i 2010²	Med i anden evaluering i 2012	Med i tredje evaluering i 2014
Økonomi- og Erhvervsministeriets koncern, inklusive <ul style="list-style-type: none"> • Erhvervs- og Selskabsstyrelsen • Patent- og Varemærkestyrelsen • Sikkerhedsstyrelsen • Finanstilsynet • Forbrugerstyrelsen • Erhvervs- og Byggestyrelsen • Danmarks Statistik • Søfartsstyrelsen. 	X		
Aarhus Kommune	X		
Aarhus Universitet	X		
Aalborg Kommune			X
Underskrivere i alt	20 (+13 enheder)	34 (+28 enheder)	8

1 Det skal bemærkes, at første og anden evaluering vedrører perioden før valget i september 2011. Ministerier og styrelser optræder derfor i tabellen i henhold til de titler og ressortområder, der gjaldt før valget.

2 I første evaluering var 24 virksomheder og organisationer udtaget til evaluering. Af disse valgte tre at trække sig, og et ministerium (Indenrigs- og Socialministeriet) blev nedlagt som sammenhængende enhed. Der optræder derfor kun 20 hovedorganisationer i tabellen i kolonne et.

3 Der indgår flere enheder i visse organisationer og virksomheder. De omfattede enheder, er angivet under hver organisation og virksomheds hovednavn/overordnede navn. De angivne organisations- og virksomhedsnavne er de navneangivelser, hvorunder der er sket tilmelding til Charter for flere kvinder i ledelse.

Bilag 3 – Statistisk overblik

I dette bilag er oplyst skematisk, hvorledes organisationerne og virksomhederne, der indgår i evalueringen, har indberettet om deres arbejder med de syv forpligtelser.

Navn	De syv forpligtelser						
	1	2*	3	4	5**	6	7
Ankestyrelsen	X	F	X	X	N/A	X	X
Forsvarskommandoen (Forsvaret)	X	(X)	X	X	N/A	X	X
Forsvarsministeriets departement	X	X	X	X	N/A	X	X
Justitsministeriet	X	F	X	X	N/A	X	-
Klima-, Energi- og Bygningsministeriet	X	X	X	X	N/A	X	X
Kulturstyrelsen	X	F	X	X	-	X	-
Kystdirektoratet	X	F	X	X	N/A	X	X
Københavns Kommune	X	X	X	X	X	X	-
Københavns Universitet	X	X	X	X	X	X	X
Miljøministeriet	X	X	X	X	-	-	X
Ministeriet for Børn og Undervisning, Departementet, (Undervisningsministeriet)	-	-	-	-	-	-	-
Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri (Fødevareministeriet)	X	X	X	X	X	X	X
Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (Videnskabsministeriet)	X	(X)	X	X	-	-	X
Nyborg Kommune	X	(X)	X	X	N/A	X	X
Pensionsstyrelsen	X	(X)	X	-	-	X	-
Region Nordjylland	X	(X)	X	X	X	X	X
Skatteministeriets Koncern	X	X	X	X	N/A	X	-
SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd	X	F	X	X	N/A	X	X
Transportministeriet	X	(X)	X	X	N/A	X	X
Udenrigsministeriet	X	(X)	X	X	N/A	X	X

*X Forpligtelsen i Charter for flere kvinder i ledelse er oplyst opfyldt af den pågældende organisation

*(X) Betyder at der forefindes målsætninger, men de er enten ikke konkrete eller der fremgår ikke en tidsfastsættelse.

*F Betyder, at målsætninger er fastholdelsesmål; mål om at opretholde samme balance som den nuværende.

**N/A Virksomheden eller organisationen bruger ikke headhuntere, hvorved at forpligtelsen bortfalder

- Angiver, at organisationen ikke har rapporteret om denne forpligtelse.

Navn	De syv forpligtelser						
	1	2*	3	4	5**	6	7
A.P. Møller – Mærsk A/S	X	X	X	X	-	X	X
Atea A/S	X	(X)	X	X	-	X	X
Dansk Erhverv	X	X	X	X	X	X	-
Dansk Industri	X	F	X	X	X	X	X
Deloitte	X	X	X	X	-	X	X
DJØF	X	(X)	X	X	X	X	X
DM – Dansk Magisterforening	X	F	X	-	N/A	X	-
DSB	X	X	X	X	X	X	X
Finansforbundet	X	F	X	X	N/A	X	X
Grontmij A/S	-	X	X	X	X	X	X
HK	X	X	X	X	X	X	X
ISS Faculty Service A/S	X	X	X	X	X	X	X
Naviair	X	X	X	X	-	X	-
TDC	X	X	X	X	X	X	X

*X Forpligtelsen i Charter for flere kvinder i ledelse er oplyst opfyldt af den pågældende organisation

*(X) Betyder at der forefindes målsætninger, men de er enten ikke konkrete eller der fremgår ikke en tidsfastsættelse.

*F Betyder, at målsætninger er fastholdelsesmål; mål om at opretholde samme balance som den nuværende.

**N/A Virksomheden eller organisationen bruger ikke headhuntere, hvorved at forpligtelsen bortfalder

- Angiver, at organisationen ikke har rapporteret om denne forpligtelse.

De enkelte virksomheders og organisationers indberetninger kan findes på hjemmesiden for Charter for flere kvinder i ledelse (www.kvinderiledelse.dk).