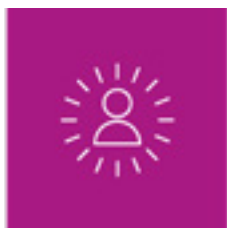
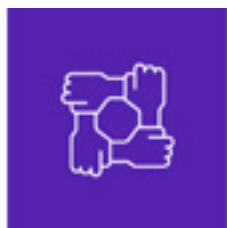




Diversitetspagten

- De 5 transformationsprincipper for mere diversitet og inklusion





Diversitetspagten

- De 5 transformationsprincipper for mere diversitet og inklusion

Som deltager i Diversitetspagten forpligter man sig til at arbejde for forandring lokalt i virksomheden og til at arbejde for forbedring af de rammevilkår, som påvirker arbejdet med diversitet og inklusion i danske virksomheder. Det er en vigtig og bunden opgave, at danske virksomheder og organisationer skal arbejde for at forbedre kønsfordelingen i direktioner, bestyrelser og på øvrige ledelsesniveauer, hvor det er relevant, så en lige kønsrepræsentation (40/60) kan realiseres bredt i dansk erhvervsliv. Derudover skal virksomheder og organisationer fremme udviklingen af en inkluderende kultur, der kan understøtte trivsel blandt alle medarbejdere. Ellers går vi som land glip af talent, innovation, konkurrencekraft, vækst og velfærd.

Deltagende virksomheder eller organisationer forpligter sig til at følge Diversitetspagten's '5 transformationsprincipper', der handler om at iværksætte og drive en række praktiske tiltag, der skaber en mere inkluderende virksomhedskultur.

Som følge af dette forpligter man sig til at opstille konkrete måltal for det underrepræsenterede køn i virksomhedens øverste ledelseslag, tilpasset vilkårene i jeres virksomhed, så vi som samlet erhvervsliv kan nå målet om en ligelig kønsfordeling, det vil sige en fordeling på 40/60.

Deltagere i Diversitetspagten anerkender, at en balanceret kønsfordeling og en øget forskellighed blandt ledere og medarbejdere er med til at sikre, at virksomheden opnår de bedst mulige resultater. Derfor opfordrer vi alle virksomheder og organisationer til at tage del i Diversitetspagten, så vi sammen både kan skabe mere diversitet og inklusion i Danmark og sætte fokus på de nødvendige rammer og vilkår, der kan understøtte udviklingen derhen.

Deltagende virksomheder modtager en kommunikationspakke med indhold, som kan vise kunder, medarbejdere og samarbejdspartnere, at virksomheden tager aktivt del i arbejdet for at skabe mere diversitet og inklusion i Danmark, og som kan inspirere andre til at gøre det samme.

Deltagende virksomheder modtager en kommunikationspakke med indhold, som kan vise kunder, medarbejdere og samarbejdspartnere, at virksomheden tager aktivt del i arbejdet for at skabe mere diversitet og inklusion i Danmark, og som kan inspirere andre til at gøre det samme.

De 5 transformationsprincipper

Forandring kræver handling. Din virksomhed kan skabe mere diversitet og inklusion i praksis ved at følge Diversitetspagten's 5 transformationsprincipper.

Målbarhedsprincippet: Din virksomhed eller organisation forpligter sig til at opstille et ambitiøst og realistisk måltal for det underrepræsenterede køn i virksomhedens øverste ledelsesorgan, (direktionen eller bestyrelsen), samt på øvrige ledelsesniveauer, hvor relevant. Vær transparent om målet og del jeres data. Måltallet skal bidrage til, at vi som samlet erhvervsliv kan indfri målet om en 40/60 kønsfordeling.

Inklusionsprincippet: Din virksomhed eller organisation forpligter sig til at arbejde med inkluderende ledelse og at sikre en inkluderende virksomhedskultur, hvor alle medarbejdere føler, de hører til og ikke møder usaglig forskelsbehandling på baggrund af deres alder, køn, religiøs overbevisning, seksuel orientering, national og social oprindelse, politisk anskuelse, handicap, race, hudfarve og etnisk oprindelse.

Fødekædeprincippet: Din virksomhed eller organisation forpligter sig til at opbygge en balanceret fødekæde til ledende stillinger i virksomheden og stræbe efter at tiltrække, fastholde, udvikle og forfremme ledertalenter, uanset alder, køn, etc. Formålet er

at skabe de bedste forudsætninger for en balanceret fødekæde i virksomheden, der kan sikre, at de bedste kompetencer kommer i spil til ledende stillinger.

Rollemodelprincippet: Din virksomhed eller organisation forpligter sig til at sikre anvendelse af mangfoldige rollemodeller i virksomheden, fx via eksternt kommunikations- og pressemateriale, brug af talspersoner og i internt kommunikationsmateriale.

Bestyrelsesprincippet: Din virksomhed eller organisation forpligter sig til at lave en vurdering af de nuværende processer for bestyrelsesrekruttering i din virksomhed. Det drejer sig om at vurdere, om kompetenceprofilen for den nuværende bestyrelse er mangfoldig, for på den baggrund at afgøre om de nuværende rekrutteringsindsatser giver plads til, at alle relevante kandidater kommer i spil. Såfremt virksomheden ikke har en eksternt bestyrelse eller et eksternt advisory board tilknyttet, skal det vurderes, om dette evt. vil kunne bibringe værdi fremadrettet.

Vejledning:

Sådan kan du arbejde med principperne

Forandring forudsætter handling. Derfor er det vigtigt, at du som tilsluttet virksomhed i Diversitetspagten iværksætter tiltag, der understøtter arbejdet med de 5 transformationsprincipper. Det vigtigste er, at din virksomhed har initiativer og tiltag, som fungerer i forhold til netop jeres virksomhedstype, branche og konkrete udfordringer. Til inspiration følger her en række eksempler på, hvordan din virksomhed kan arbejde med de 5 transformationsprincipper.

Målbarhedsprincippet:

Du kan fx efterleve dette princip ved at:

Formuler en klar vision og strategi

Formuler en klar vision for diversitet og inklusion. Visionen skal beskrive et fremtidigt billede af jer som en mangfoldig og inkluderende virksomhed. Visionen er den fælles retning, som hele virksomheden skal arbejde efter at realisere. Hvis I ikke har en vision for diversitet og inklusion, ved medarbejderne ikke, hvor ledelsen ønsker, at organisationen skal bevæge sig hen og hvilke mål for diversitet og inklusion, der skal realiseres. Visionen kan med fordel følges op af en DE&I strategi, som beskriver, hvordan ved strategiske indsats og mål I skal opnå jeres vision. Visionen og strategien skal ikke være løsrevet fra virksomhedens øvrige strategier og mål og kan derfor med fordel have et strategisk ophæng i jeres koncernstrategi og afsættet til jeres transformationsproces mod en mere divers og inkluderende virksomhed på tværs af hele organisationen. Læs mere her.

Opstil konkrete måltal for direktion, bestyrelse, og øvrige ledelsesniveauer, hvor relevant

Opstil et konkret måltal for det underrepræsenterede køn i virksomhedens øverste ledelsesorgan. Det kan fx være bestyrelsen eller direktionen. Det er vigtigt, at I specificerer, hvad øverste ledelsesniveauer er hos jer. Opstil et måltal, som jeres virksomhed finder ambitiøst og realistisk – med hensyntagen til de forhold, der gør sig

gældende i jeres virksomhed eller branche på tidspunktet for fastsættelsen af måltallet. Sæt et nyt og højere måltal for andelen af det underrepræsenterede køn, når det tidligere opstillede måltal er indfriet, indtil at der opnås en ligelig repræsentation. Det samme gælder for de to øvrige ledelsesniveauer, hvor relevant. Hav øje for, at måltallet skal medvirke til, at et samlet erhvervsliv kan nå målet om en 40/60 kønsfordeling.

Mål for at øge andelen af det underrepræsenterede køn i hele virksomheden

For at skabe de bedste forudsætninger for en balanceret kønsrepræsentation i virksomhedens øverste og øvrige ledelsesorganer, og for at få alle kompetencer i spil, bør der hvis muligt og relevant også opstilles måltal for det for at øge andelen af det underrepræsenterede køn på de to næste ledelsesniveauer i virksomheden. Med de næste ledelsesniveauer menes de ledelsesniveauer, der findes i virksomheden ud over det øverste ledelsesorgan, som varetager den daglige drift. Det kan fx være direktionen og det næste ledelsesniveau med reference til direktionen fx afdelingsdirektører, økonomidirektører, teamledere m.fl. Læs mere her.

Vær transparent og del data

Vær åben og transparent om jeres vej mod at indfri de opstillede måltal. Det er vigtigt at være transparent og vise åbenhed – også om de områder, hvor der måske eksisterer udfordringer. En

åben og transparent deling af kønsfordelingen i virksomheden vil bidrage til mere fokus på området og vil ligeledes kunne inspirere andre virksomheder. Præsenter derfor informationen om jeres kønsfordeling og målsætninger ét sted, hvor det er offentligt tilgængeligt, fx på jeres hjemmeside. Ad den vej bidrager I også til en bredere accept og anerkendelse af problemstillingen i dansk erhvervsliv.

Udarbejd en handlingsplan

Udarbejd en handlingsplan, der skitserer, hvordan I vil indfri jeres målsætninger på området. Handlingsplanen skal præcisere, hvem der er ansvarlig for de forskellige tiltag, hvilke skæringsfrister der opereres med, samt fokusere på løbende opfølgning og evaluering af de tiltag, der iværksættes. Hvis jeres måltal er en 50/50-fordeling af mænd og kvinder i direktionen, er det fordelagtigt at arbejde med samme fordeling for de øvrige ledelseslag, så fødekæden til det øverste ledelseslag ikke løber tør.

Inklusionsprincippet:

Du kan fx efterleve inklusionsprincippet ved at:

Anerkend styrken ved forskellighed

Anerkend og italesæt kontinuerligt og på ledelsesniveau, at en balanceret kønsfordeling og en øget mangfoldighed blandt ledere og medarbejdere er med til at sikre, at jeres virksomhed opnår bedre resultater. Vejen mod mere kønsdiversitet og mangfoldighed i virksomheden skabes bedst med anerkendelse og opbakning fra den øverste ledelse. Dette kan fx ske i interne artikler, taler og oplæg eller i forbindelse med strategiarbejde. Læs mere her.

Lav et servicetjek af jeres personalepolitikker

Sørg for, at jeres personalepolitikker ikke favoriserer nogle medarbejdergrupper fremfor andre. Læs jeres personalepolitikker igennem og bestræb jer på, under iagttagelse af vilkårene for jeres forretning, at kunne tilbyde arbejdsforhold, der gør det muligt for den enkelte medarbejder

at indpasse sit arbejdsliv med sit privatliv og personlige behov. Dette kan fx komme til udtryk igennem orlov, seniorordning, fastholdelse og barsel. Husk også at tage højde for andre familiekonstruktioner med eksempelvis medmødre eller medfædre.

Lav en virksomhedspolitik for kønsbalance og diversitet

En politik for kønsbalance og diversitet er et centralt værktøj i arbejdet med at fremme diversitet og skabe et inkluderende arbejdsklima i virksomheden. En velkommunikeret politik på området kan udstikke klare retningslinjer til ledere, medarbejdere og interessenter for, hvordan virksomheden forholder sig til, og arbejder med, centrale spørgsmål med relation til diversitet og i virksomheden. Læs mere her.

Håndtér ubevidste fordomme

Alle mennesker er styret af forudindtagne holdninger eller bias – fx når vi rekrutterer og forfremmer. Vi kan ikke slippe af med vores forudindtagne holdninger, men ved at blive bevidste om, at de findes, kan vi minimere deres påvirkning på vores adfærd og de beslutninger, vi træffer i forbindelse med ansættelses- og forfremmelsesprocesser. Der findes adskillige eksempler på, hvordan 'bias' har betydning for vurderingen af fx kvinder og mænds præstationer.



ner og kompetencer. For at håndtere de ubevidste fordomme i organisationen kan man fx overveje at anonymisere navne, og andre kønsmarkører, ved den første vurdering af ansøgninger og CV i forbindelse med en rekruttering. Overvej også, om I skal stille krav til at have begge køn repræsenteret i ansættelsesudvalg m.m. Sørg derudover for, at jeres rekrutteringsproces altid er drevet af saglige evalueringskriterier med fokus på kandidatens kompetencer, erfaringer og potentiale. Læs mere her.

Vær opmærksom på andre end de binære køns kategorier

Iværksæt initiativer, der understøtter inklusionen af LGBTI+ personer i jeres virksomhed. Giv eksempelvis mulighed for at svare 'andet' – end blot 'mand' eller 'kvinde', når I beder interne eller eksterne respondenter oplyse om deres køn i forbindelse med besvarelse af medarbejderundersøgelser, tilfredsanalyser, surveys m.m. Læs mere her.

Fødekædeprincippet:

Du kan fx. efterleve dette princip ved at:

En kønsbalanceret talentpulje

For at opnå en kønsbalanceret ledelse er det helt afgørende, at I fastholder, videreudvikler og fremmer kvinder igennem hele fødekæden. Det vil også sige at være bevidst om, hvorvidt det også kræver investering i videreuddannelse af kvindelige talenter for på den måde at få flere til at avancere op igennem organisationen. Investering i uddannelse handler ikke om at fikse kvinderne, men handler om at sikre diversitet på alle ledelsesniveauer og styrke hele talentmassen. Mennesker er den mest værdifulde ressource, virksomhederne har. Derfor er fastholdelse og videreuddannelse af mangfoldige talenter nøglen. [Læs mere her.](#)

Hav øje for potentiale

Når for få kvinder fremmes til første niveau

på ledelsesstigen, vil det udgøre en barriere for diversitet i de øverste ledelseslag. En indsats for flere kvinder i topledelsen handler altså også om at blive bedre til at spotte potentiale i bred forstand og motivere flere kvindelige medarbejdere til at opsøge en karriere som leder. Det betyder også, at man ikke alene skal vurdere en kandidat på baggrund af tidligere resultater i CV'et, men også foretage en vurdering af kandidatens fremtidige potentiale. Samtidig er det ligeså vigtigt at have øje for potentialet blandt seniorer. Man kan sagtens få sit første lederjob efter mange år på arbejdsmarkedet. [Læs mere her.](#)

Mentorordning og rollemodeller

Den skæve fordeling af kvindelige og mandlige ledere i mange virksomheder indebærer en generel mangel på kvindelige rollemodeller. De er vigtige for fødekæden til flere kvindelige ledere, fordi rollemodeller kan motivere flere til at forfølge en karriere som leder. Din virksomhed kan bl.a. overveje at igangsætte en sponsor- eller mentorordning, der giver medarbejdere med lederambitioner et sted at søge råd og vejledning. En ordning som denne kan være et værktøj for potentielle ledere ift. at vende problemstillinger og barrierer hos en leder med længere erfaring, og som kan støtte medarbejderen på vejen til en karriere som leder. [Læs mere her.](#)

Overvej jeres rekrutteringsproces

En skæv kønsbalance i ledelsen bliver indimellem forklaret med mangel på kvindelige kandidater og ansøgere i rekrutteringsprocessen. Hvis dette gælder i din virksomhed, bør I genbesøge jeres jobopslag og tilgang til rekruttering. Samtidig skal det bemærkes, at frasortering på baggrund af alder er i modstrid med forskelsbehandlingsloven. Undersøg derfor eventuelt køns- og aldersfordelingen blandt tidligere ansøgere til ledelsesstillinger inden for en given periode. Dette vil give et generelt indblik i, om din virksomhed i højere grad tiltrækker ét køn eller en særlig aldersgruppe fremfor en anden. [Læs mere her.](#)



Rollemodelprincippet:

Du kan fx efterleve dette princip ved at:

Tænk over sprog i jeres stillingsannoncer

Tænk over det sprog og de billeder, I bruger i jeres stillingsannoncer. Sørg for, at jeres stillingsopslag er neutralt formuleret, så I appellerer til et bredt ansøgerfelt, og ikke utilstøttet afskrækker nogen fra at søge jobbet. Sørg for, at jeres stillingsannoncer fremhæver, at alle ansøgere opfordres til at søge stillingen uanset deres alder, køn, religiøs overbevisning, seksuel orientering, national og social oprindelse, politisk anskuelse, handicap, race, hudfarve og etnisk oprindelse, kønsidentitet, -udtryk og karakteristika.

Barsel – forældreorlov til far og mor

Forældreorloven, det vil sige orlov efter fødslen, kan fordeles ligeligt mellem både mor og far. Der er derved skabt en fleksibilitet, så familierne i højere grad selv kan træffe deres eget valg om fordelingen af forældreorlov, og det gøres i højere grad muligt for begge forældre at være hjemme med barnet. Sørg derfor for, at jeres virksomhed skaber en god kultur og opbakning til, at det er legitimt for både mænd og kvinder at tage forældreorlov. [Læs mere her.](#)

Kommunikation og PR – hvordan fremstilles virksomheden visuelt?

Overvej, hvilke fotos I benytter i jeres eksterne kommunikation. Dette kan fx være fotos af medarbejdere, arbejdsmiljø m.m. Sørg for, at disse fotos afspejler en inkluderende og imødekommende arbejdsplads med plads til forskellighed.

Virksomhedens talspersoner

Overvej også, hvilke talspersoner virksomheden benytter, og hvem I sætter i scene i forbindelse med medieinterviews, artikler m.m. Hvis det kun er virksomhedens CEO, giver det ikke altid et balanceret og mangfoldigt billede af virksomheden. Overvej, om I kan få et bredere og mere mangfoldigt udsnit af specialister og ledere til at udtale sig – det kan også være en vej imod flere kvindelige og mangfoldige rollemodeller.

Bidrag til at nedbryde kønsstereotype arbejds- og uddannelsesvalg blandt unge

Mange unge på grundskoleniveau kan med fordel præsenteres for alsidige karriere- og uddannelsesmuligheder, så risikoen, for at de vælger branche eller uddannelsesvej på baggrund af kønsstereotype opfattelser, mindskes. Virksomheder kan med fordel indgå i samarbejder med erhvervsskoler eller folkeskoler for at nedbryde disse og udfolde muligheder for de unge. Det kan være i forbindelse med skolepraktik, elevforløb, åbent virksomhedsforløb m.m. [Læs mere her.](#)

Bestyrelseskompetenceprincippet:

Du kan fx efterleve dette princip ved at:

Skab åbenhed omkring jeres rekruttering

Hvis vi skal gøre op med ulige kønsrepræsentation i de danske bestyrelser, er vi også nødsaget til at være åbne omkring de processer, der kan være med til at ændre den. Mange rekrutteringer til danske bestyrelser foregår via nære og lukkede netværkscirkler, som er med til at begrænse et rekrutteringsfelt af mangfoldige kandidater og kompetencer fra den samlede talentpulje. Skab derfor så vidt muligt en mere åben og gennemsigtig tilgang i rekrutteringen af kommende medlemmer til jeres bestyrelse. Det kan fx gøres ved at slå stillingen op eller benytte sig af bestyrelsesdatabaser som fx [Board People](#) eller [nBoard](#).

Stil diversitetskrav i rekrutteringsprocessen

Stil diversitetskrav til jeres headhuntere og rekrutteringsbureauer ifm. søgningen af medlemmer til bestyrelsen. Kravene skal matche den ønskede spredningen af eksempelvis alder, køn og nationalitet i bestyrelsen.

Skab mere dynamik og rotation

En øget professionalisering af bestyrelsesarbejdet går også hånd i hånd med en øget dynamik og rotation, der kan bidrage til nytænkning og muligheden for at udfordre status quo. Styrk fx rotationen i bestyrelsen ved at fremsætte et øvre anciennitetsloft på x antal år for medlemmerne af bestyrelsen. Sæt et loft, der fremmer rotationen i bestyrelsen samtidig med, at en vis grad af kontinuitet opretholdes. Dette vil ligeledes skabe et bedre grundlag for at ændre eksisterende diversitetsudfordringer i bestyrelsen.

Mulighed for at indgå i bestyrelsesarbejde og advisory boards

Kandidater til ledelses- og bestyrelsesposter bliver rekrutteret på baggrund af deres erfaringer, kvalifikationer og kompetencer. Ved at give plads til, at jeres egne medarbejdere har mulighed for at deltage i bestyrelsesarbejde og advisory boards ved siden af deres arbejde, bidrager I til et øget kompetenceniveau og en større og mere mangfoldig talentpulje.



En øget professionalisering af bestyrelsesarbejdet går også hånd i hånd med en øget dynamik og rotation, der kan bidrage til nytænkning og muligheden for at udfordre status quo.



DANSK
ERHVERV

Diversitetspagten

ABOVE & BEYOND
GLOBAL DIVERSITY SOLUTIONS

