

# Diversitet i virksomheders ledelse

I Danmark er der i 2019 lidt flere kvinder end mænd, der har en lang videregående uddannelse<sup>i</sup>. På trods af dette er der stadig stor forskel på kvinders og mænds funktioner på arbejdsmarkedet.

Dansk Erhverv har analyseret, hvad kønsdiversitet betyder for virksomheders resultater og i hvilket omfang der i dag er kønsdiversitet i ledelsen hos virksomhederne i den private sektor.

Analysen viser, at det halter efter med at få kvinder i bestyrelser, direktioner og mellemledelser i de danske virksomheder. Der er dog stor variation på tværs af forskellige brancher. En række teoretiske og empiriske studier finder desuden, at virksomheder med højere kønsdiversitet klarer sig økonomisk bedre.

## Kønsdiversitets betydning for virksomheders performance

Der er flere teoretiske argumenter for, at det kan være en god business case for virksomheder at have diversitet i deres øverste ledelser og bestyrelser. Carter, Simpkins og Simpson<sup>ii</sup> nævner blandt andet følgende argumenter:

1. Blandede ledelser og bestyrelser træffer bedre beslutninger, da kvinder og mænd kan have forskellige perspektiver på virksomheden og samfundet.
2. Diversitet kan forbedre en virksomheds image, hvilket kan være vigtigt, hvis det er noget kunder eller investorer lægger vægt på.
3. Blandede ledelser har en større fælles talentmasse end ledelser kun med mænd, da der udvælges blandt de bedste hos både mænd og kvinder.

Forskere hos Den Internationale Valutafond, IMF, har analyseret forholdet mellem kønsdiversitet i øverste ledelseslag/bestyrelse og økonomiske resultater blandt 2 mio. selskaber i 34 europæiske lande<sup>iii</sup>. De finder en relativt lille, men statistisk signifikant, sammenhæng. Analysen viser, at hvis man erstatter én mand med en kvinde i den øverste ledelse eller i bestyrelsen, er det forbundet med en rentabilitet, der er 3-8 pct. højere. Den positive sammenhæng er særligt udtalt i højteknologiske og videnstunge sektorer og i sektorer, hvor kvinder udgør en større del af arbejdsstyrken.

McKinsey har desuden foretaget en lignende analyse af mere end 1.000 virksomheder i 12 lande<sup>iv</sup>. De finder tilsvarende en statistisk signifikant sammenhæng mellem kønsdiversitet i ledelsen og økonomisk formåen. Deres analyser viser bl.a., at virksomheder, der ligger i top-25 pct. vedrørende kønsdiversitet i ledelsen, har 21 pct. større sandsynlighed for at have en profitabilitet over gennemsnittet end virksomheder, der var blandt de 25 pct. dårligste vedrørende kønsdiversitet.

De to ovenstående undersøgelser finder altså en sammenhæng mellem kvinder i øverste ledelse/bestyrelse og gode økonomiske resultater. Man skal dog være opmærksom på,

at de ikke decideret konkluderer, hvad vej årsagssammenhængen går. De fastslår dermed ikke, om flere kvinder i ledelse/bestyrelse fører til bedre økonomiske resultater, eller om det er omvendt; at virksomheder med gode økonomiske resultater fx er bedre til at tiltrække kvindelige ledere.

I et studie af de 2.500 største danske virksomheder bliver retningen af årsagssammenhængen derimod analyseret<sup>v</sup>. Analysen viser, at en højere andel kvinder i direktioner har en positiv og signifikant effekt på virksomhedernes performance. De finder til gengæld ingen signifikant effekt af kvinder i bestyrelser.

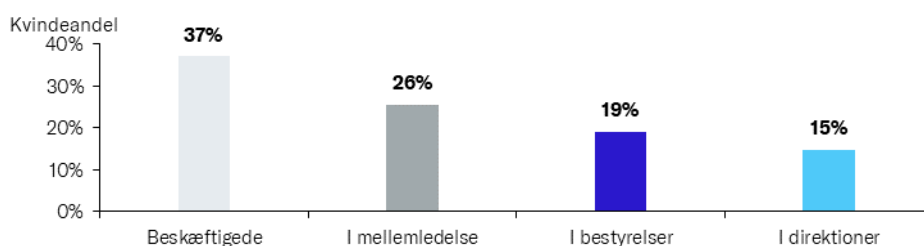
Fremskridt i forhold til diversiteten i de øverste ledelseslag afhænger bl.a. af kvindernes repræsentation på mellemliderniveau. En analyse af McKinsey viser, at den største forhindring for kvinder på vejen mod den øverste ledelse er at komme op på det første ledelsestrin<sup>vi</sup>. McKinsey anbefaler derfor virksomheder, der ønsker mere diversitet i de øverste ledelseslag, i højere grad at fokusere på indsatser, der leder til flere kvinder på de indledende ledelsestrin.

## Kønsdiversitet i danske virksomheder

Kønsdiversitet skal i denne analyse forstås som en balanceret sammensætning af kvinder og mænd i et givent team. "Balanceret" er dog ikke nødvendigvis en 50/50-fordeling, da der helt overordnet er færre kvinder end mænd ansat i den private sektor i Danmark. Når vi i dette afsnit forholder os til andelen af kvinder i ledelsesstillinger, er det derfor i sammenligning med kvindeandelen blandt ansatte generelt.

Figur 1 viser, at 37 pct. af de ansatte i den private sektor er kvinder. Kvindeandelen i mellemlidelse, bestyrelser og direktioner er betydeligt lavere - hhv. 26, 19 og 15 pct.

Figur 1: **Andel kvinder i de danske virksomheder, 2017**



**Kilde:** Danmarks Statistik, tabel ATR116 og BEST4 og "Kvinder i ledelse", Danmarks Statistik for Miljø- og Fødevareministeriet, 2019.

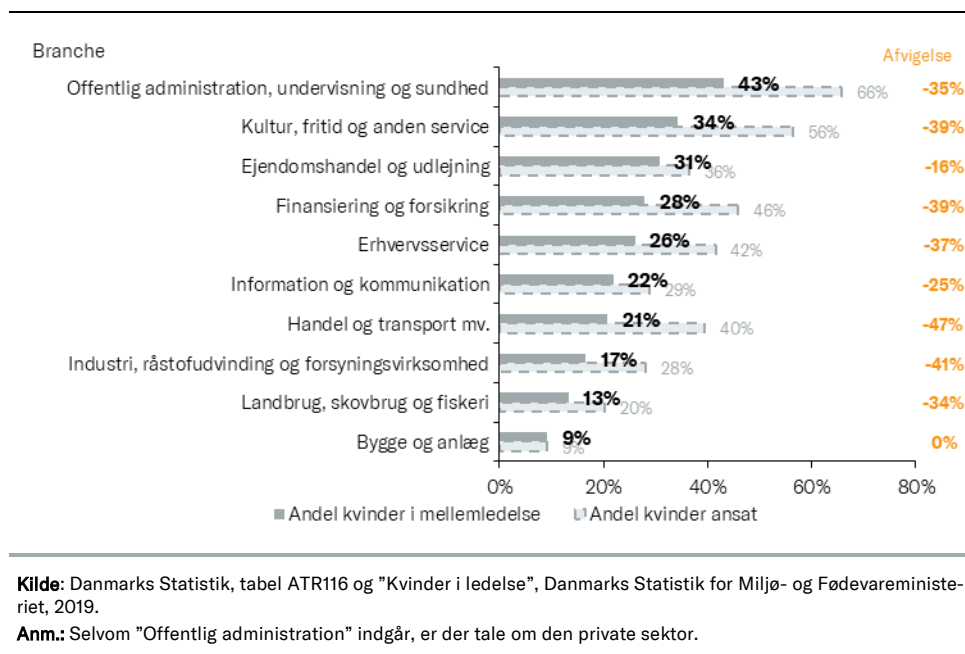
## Kønsdiversitet i de forskellige brancher

Kvindeandelen blandt ansatte generelt og i de forskellige ledelseslag varierer i høj grad med branchen.

Fælles for langt de fleste brancher er dog, at kvindeandelen i mellemlidelse, bestyrelser og direktioner er lavere end kvindeandelen blandt de ansatte generelt. Med få undtagelser gælder det også, at kvindeandelen blandt mellemlidere er højere end andelen af kvinder i bestyrelser og direktioner.

Figur 2 viser andelen af kvinder i mellemlidelse i de forskellige brancher sammenholdt med kvindeandelen blandt alle ansatte.

Figur 2: **Kvindeandel i mellemlidelse, opdelt på branche, 2017**



**Kilde:** Danmarks Statistik, tabel ATR116 og "Kvinder i ledelse", Danmarks Statistik for Miljø- og Fødevarerministeriet, 2019.

**Anm.:** Selvom "Offentlig administration" indgår, er der tale om den private sektor.

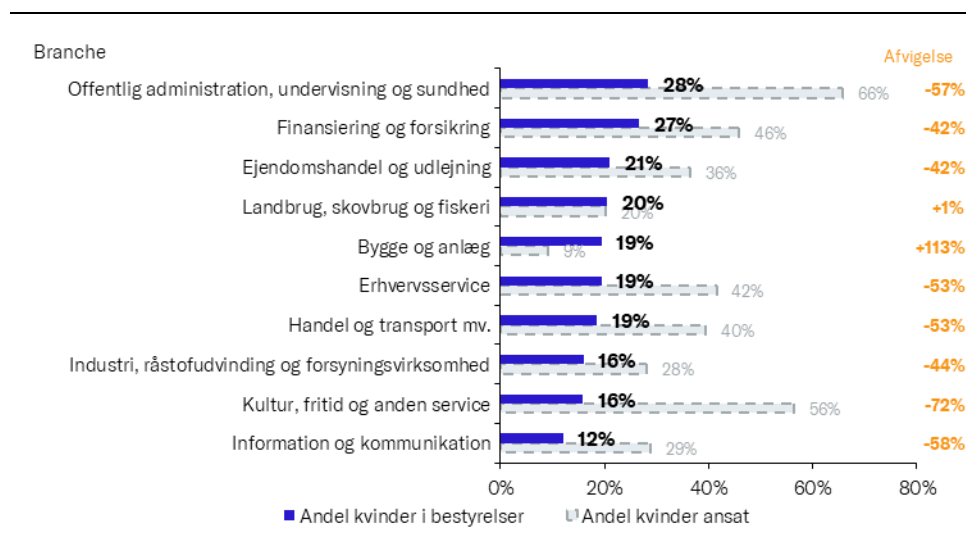
Branchen "Offentlig administration, undervisning og sundhed" ligger højest med 43 pct. kvindelige mellemlidere. Blandt de ansatte i branchen er hele 66 pct. dog kvinder.

I den anden ende af skalaen er bygge- og anlægsbranchen. Her er kvindeandelen blandt mellemlidere 9 pct., hvilket er den laveste andel. Der er dog også kun 9 pct. af de ansatte i bygge- og anlægsbranchen, der er kvinder, og branchen har dermed den mest balancerede kønssammensætning af mellemlidere.

Handels- og transportbranchen står for den største afvigelse mellem andelen af kvindelige ansatte og andelen af kvindelige mellemlidere.

Figur 3 viser kvindeandelen i bestyrelserne i de danske virksomheder. Andelen af kvinder varierer her mellem 12 og 28 pct. i de forskellige brancher.

Figur 3: **Kvindeandel i bestyrelser, opdelt på branche, 2017**



**Kilde:** Danmarks Statistik, tabel ATR116 og BEST4.

**Anm.:** Selvom "Offentlig administration" indgår, er der tale om den private sektor.

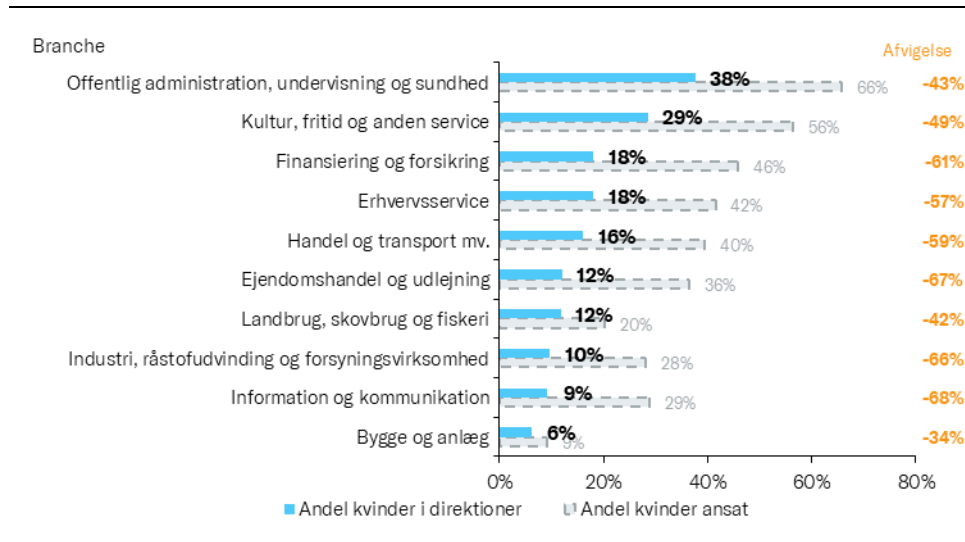
Offentlig administration, undervisning og sundhed er den branche, der har den højeste kvindeandel i bestyrelser. Andelen er dog så lav i forhold til kvindeandelen blandt ansatte, at branchen er blandt de mindst balancerede, kun overgået af brancherne "Kultur, fritid og anden service" og "Information og kommunikation".

Branchen "Landbrug, skovbrug og fiskeri" er den mest balancerede branche ift. kønsdiversiteten i bestyrelser. Her er kvindeandelen 20 pct. både blandt alle ansatte og blandt bestyrelsesmedlemmer.

I bygge- og anlægsbranchen er kvindeandelen i bestyrelser (19 pct.) betydeligt højere end andelen af kvindelige ansatte (9 pct.).

Figur 4 viser andelen af kvinder i direktioner i de forskellige brancher.

Figur 4: **Kvindeandel i direktioner, opdelt på branche, 2017**



**Kilde:** Danmarks Statistik, tabel ATR116 og BEST4.

**Anm.:** Selvom "Offentlig administration" indgår, er der tale om den private sektor.

Kvindeandelen i direktioner varierer fra 6 til 38 pct. brancherne imellem, hvilket er en noget større spredning end for kvindeandelen i bestyrelserne.

Offentlig administration, undervisning og sundhed har igen den højeste kvindeandel.

Bygge- og anlægsbranchen har den laveste andel kvinder i bestyrelser, men de har samtidig den mest balancerede kønssammensætning i forhold til andelen af kvindelige ansatte generelt.

Brancherne med den mindst balancerede kønssammensætning er "Information og kommunikation", "Ejendomshandel og udlejning" og "Industri, råstofudvinding og forsyningsvirksomhed".

### **Om dette notat**

Arbejdet med analysenotatet er afsluttet den 4. februar 2020.

### **Om Dansk Erhvervs Analysenotater**

Dansk Erhverv udarbejder løbende analyser, som samles i analysenotater. Ambitionen er at udgøre et kvalificeret og anvendeligt beslutningsgrundlag i forhold til væsentlige, aktuelle udfordringer på alle områder, som har betydning for dansk erhvervsliv og den samfundsøkonomiske udvikling. Det er tilladt at citere fra Dansk Erhvervs analysenotater med tydelig henvisning til Dansk Erhverv.

### **Kontakt**

Henvendelser angående analysen kan ske til Seniorøkonom Agnete Nielsen på anie@danskerhverv.dk eller på tlf. 3374 6179.

### **Noter**

---

<sup>i</sup> Blandt 15-69-årige med en lang videregående uddannelse som højest fuldførte uddannelse er 51 pct. kvinder i 2019. Kilde: Danmarks Statistik, tabel HFUDD10.

<sup>ii</sup> Kilde: Carter, D.A., B.J. Simkins & W.G. Simpson 2003: Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. The Financial Review, 38, 33-53

<sup>iii</sup> Kilde: Christensen et al. 2016: Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe.

<sup>iv</sup> Kilde: McKinsey&Company 2018: Delivering Through Diversity.

<sup>v</sup> Kilde: Smith, N., V. Smith and M. Verner 2006: Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. International Journal of Productivity and Performance Management, 55(7), 569-593

<sup>vi</sup> Kilde: McKinsey&Company 2019: Women in the Workplace 2019.