



## **VEJLEDNING OM**

**Måltal og politikker for den kønsmæssige  
sammensætning af ledelsen og for afrapportering herom**

**UDGIVET AF**

**Erhvervsstyrelsen**

**Februar 2013**

## 1. Indledning

Lov nr. 1383 af 23. december 2012 indførte nye regler om den kønsmæssige sammensætning af ledelsen i de største danske virksomheder og for afrapportering herom. Der er ved lov nr. 1288 af 19. december 2012 indført tilsvarende regler i lov om ligestilling af mænd og kvinder (ligestillingsloven).

Denne vejledning retter sig til de virksomheder, der omfattes af de nye regler om den kønsmæssige sammensætning af ledelsen, der er indsat i selskabsloven og en række andre love på Erhvervs- og Vækstministeriets område. Med henblik på at give disse virksomheder et redskab til at implementere reglerne, har Erhvervsstyrelsen udarbejdet denne vejledning.

Vejledningen indeholder en redegørelse for de nye regler samt for et par af de eksisterende initiativer (best practice), der kan udgøre inspiration til virksomhedernes udarbejdelse af politikker for at øge andelen af det underrepræsenterede køn i virksomhedernes øvrige ledelsesniveauer.

For de statslige virksomheder og institutioner, der omfattes af de nye regler i ligestillingsloven, henvises der til ligestillingsministeriets hjemmeside [www.kvinderiledelse.dk](http://www.kvinderiledelse.dk).

## 2. Baggrund

Det fremgår af regeringsgrundlaget "Et Danmark der står sammen", at regeringen vil indlede en dialog med erhvervslivet med henblik på at sikre flere kvindelige medlemmer af bestyrelserne for de børsnoterede virksomheder, herunder at vurdere forslag om kvoter på baggrund af køn.

Ligestillingsministeren iværksatte på den baggrund – i efteråret 2011 – en dialog med en række erhvervsorganisationer, ambassadører for flere kvinder i ledelse samt en række virksomheder, der allerede havde tilsluttet sig Charter for flere kvinder i ledelse, m.fl.

Der var i erhvervslivet bred enighed om behovet for at få flere kvinder i ledelse. Der var dog også enighed om, at man ikke skulle angribe problemstillingen ved at indføre kvoter på baggrund af køn. Det blev understreget, at det er afgørende, at ledelsesposterne fortsat besættes på baggrund af de kvalifikationer, der er behov for i den enkelte virksomhed. I forlængelse heraf blev det anført, at der på nuværende tidspunkt ikke er nok kvinder med de rette kvalifikationer. Der burde være fokus på at forbedre fødekæden til bestyrelsesposterne, da der er en stor andel af veluddannede kvinder, der dog mangler den praktiske ledelseserfaring til at kunne bestride en post som bestyrelsesmedlem i en stor virksomhed. Erhvervslivet understregede i samme forbindelse, at man skulle være opmærksom på den ret, som virksomhedsejere har til selv at sammensætte ledelsen af virksomheden.

Som følge af udmeldingerne fra erhvervslivet valgte regeringen en model, der tager højde for de ønsker samt betæneligheder, erhvervslivet har tilkendegivet, men som samtidig sikrer en tilstrækkelig fremdrift i udviklingen af andelen af kvinder i ledelse. Regeringen har ved udarbejdelsen af modellen bl.a. ladet sig inspirere af Komitéen for god Selskabsledelses seneste anbefaling (august 2011) om mangfoldighed i bestyrelsen<sup>12</sup>, som anbefaler, at det øverste ledelsesorgan hvert år skal drøfte aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder lige vilkår for begge køn.

Regeringen har således valgt en model, hvor det øverste ledelsesorgan skal fastsætte konkrete måltal for andelen af det underrepræsenterede køn, og hvor der i årsrapporten skal redegøres for dette måltal samt for opfyldelsen heraf. Endvidere skal der udarbejdes politikker for de øvrige ledelsesniveauer med henblik på at øge andelen af det underrepræsenterede køn (forbedring af fødekæden til det øverste ledelsesorgan). Der skal også redegøres for politikkerne i årsrapporten.

### 3. Indholdet af de nye regler

#### 3.1. Indledning og terminologi

Selskabsloven fra 2009 indførte som noget nyt muligheden for kapitalselskaber til at vælge mellem en en- og tostrengt ledelsesstruktur. Dette betyder, at et kapitalselskab kan vælge mellem følgende:

- Enstrengt ledelsesstruktur: Kapitalselskabet ledes af en bestyrelse, der varetager den overordnede og strategiske ledelse. Til at forestå den daglige ledelse skal bestyrelsen ansætte en direktion, der enten kan bestå af en eller flere personer blandt bestyrelsens egne medlemmer eller af personer, som ikke er medlem af bestyrelsen.
- Tostrengt ledelsesstruktur: Kapitalselskabet ledes af en direktion, som varetager både den daglige samt den strategiske og overordnede ledelse af selskabet. I aktieselskaber er der krav om, at direktionen ansættes af et tilsynsråd, der fører tilsyn med direktionen. Et medlem af direktionen kan ikke være medlem af tilsynsrådet.

Indførelsen af heraf medførte nogle nye begreber, nemlig det centrale og øverste ledelsesorgan.

Ved det *centrale ledelsesorgan* forstås:

- a) bestyrelsen i selskaber, der har en bestyrelse og en direktion,
- b) direktionen i selskaber, der alene har en direktion, og

<sup>1</sup> Komitéens anbefalinger er alene vejledende ("soft law"). Mere information kan findes på [corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk)

<sup>2</sup> Komitéens gældende anbefalinger kan findes på følgende link:

[http://www.corporategovernance.dk/file/289339/anbefalinger\\_god\\_selskabsledelse\\_08042010.pdf](http://www.corporategovernance.dk/file/289339/anbefalinger_god_selskabsledelse_08042010.pdf)



c) direktionen i selskaber, der har en direktion og et tilsynsråd.

Ved det *øverste ledelsesorgan* forstås:

- a) bestyrelsen i selskaber, der har en bestyrelse og en direktion,
- b) direktionen i selskaber, der alene har en direktion, og
- c) tilsynsrådet i selskaber, der både har en direktion og et tilsynsråd.

De nye regler om den kønsmæssige sammensætning har også betydning i forhold til koncerner. Selskabsloven definerer "koncern" som et moderselskab og dets dattervirksomheder. Ved en dattervirksomhed forstås en virksomhed, der er underlagt bestemmende indflydelse af et moderselskab. Ved bestemmende indflydelse forstås beføjelsen til at styre en dattervirksomheds økonomiske og driftsmæssige beslutninger.

Bestemmende indflydelse efter selskabslovens § 7 foreligger, når moderselskabet direkte eller indirekte (gennem en dattervirksomhed) ejer mere end halvdelen af stemmerettighederne, med mindre det klart kan påvises, at et sådant ejerforhold ikke udgør bestemmende indflydelse, jf. stk. 2.

Ejer moderselskabet ikke mere end halvdelen af stemmerettighederne, foreligger der bestemmende indflydelse, hvis moderselskabet har

- 1) råderet over mere end halvdelen af stemmerettighederne i kraft af en aftale med andre investorer,
- 2) råderet til at styre de finansielle og driftsmæssige forhold i en virksomhed i henhold til en vedtægt eller aftale,
- 3) beføjelse til at udpege eller afsætte flertallet af medlemmerne i det øverste ledelsesorgan og dette organ besidder den bestemmende indflydelse på virksomheden, eller
- 4) råderet over det faktiske flertal af stemmerne på generalforsamlingen eller i et tilsvarende organ og derved besidder den faktiske bestemmende indflydelse over virksomheden, jf. stk. 3.

### *3.2. Regler om den kønsmæssige sammensætning*

De nye regler om den kønsmæssige sammensætning i ledelsen er indsat ved nye bestemmelser i selskabsloven, lov om visse erhvervsdrivende virksomheder, lov om erhvervsdrivende fonde, årsregnskabsloven, lov om finansiell virksomhed, lov om betalingstjenester og elektroniske penge, lov om investeringsforeninger m.v., og lov om værdipapirhandel. Afrapporteringsforpligtelsen er indsat som en ny bestemmelse i årsregnskabsloven.

De nye regler finder anvendelse på store kapitalselskaber<sup>3</sup>, finansielle virksomheder<sup>4</sup>, erhvervsdrivende fonde, og virksomheder med begrænset ansvar (V.M.B.A.)<sup>5</sup>. De nye regler finder anvendelse på virksomheder, der har kapitalandele, gældsinstrumenter eller værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked, og som aflægger regnskab efter reglerne i regnskabsklasse D. Endvidere omfatter det virksomheder, der aflægger regnskab efter regnskabsklasse C, og som overskrider to af følgende kriterier i to på hinanden følgende regnskabsår: en balancesum på 143 mio. kr., en nettoomsætning på 286 mio. kr. og et gennemsnitligt antal heltidsbeskæftigede på 250.

På samme måde som reglerne om en redegørelse for samfundsansvar finder de nye regler også anvendelse på koncerner. Hvis der er tale om en koncern, skal grænseværdierne således beregnes på koncernniveau.

For så vidt angår finansielle virksomheder, omfatter det børsnoterede virksomheder, samt virksomheder, der i to på hinanden følgende regnskabsår har en balancesum eller aktiver, der overstiger 500 mio. kr.

De nye regler omfatter således de største danske virksomheder, ca. 1100, og dermed de samme virksomheder, der allerede er omfattet af forpligtelsen til at redegøre for sit arbejde for samfundsansvar.

I forhold til de statslige aktieselskaber skal det bemærkes, at disse både er omfattet af selskabsloven og ligestillingsloven i forhold til kravet om måltal. Kravet om måltal for statslige aktieselskaber følger både af selskabslovens § 139 a, stk. 1, nr. 1, og ligestillingslovens § 11, stk. 2. Se nærmere nedenfor under afsnit 3.3.

Kravet om opstilling af et måltal og en politik gælder pr. 1. april 2013.

I forhold til afrapportering i årsrapporten gælder denne forpligtelse for regnskabsår, der starter den 1. januar 2013 eller derefter. Se nærmere nedenfor under afsnit 3.5.1.

### *3.3. Opstilling af måltal for det underrepræsenterede køn i det øverste ledelsesorgan*

De nye regler indebærer, at en virksomheds øverste ledelsesorgan – oftest bestyrelsen – pr. 1. april 2013 skal fastsætte et måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i det øverste ledelsesorgan, hvis det underrepræsenterede køn udgør mindre end 40 pct. Som nævnt ovenfor under afsnit 3.1,

---

<sup>3</sup> Aktie- og anpartsselskaber, herunder statslige og børsnoterede aktieselskaber, og partnerselskaber

<sup>4</sup> Banker, forsikringsselskaber, pensionskasser, m.fl.

<sup>5</sup> Selskaber med begrænset ansvar, S.M.B.A., foreninger med begrænset ansvar, F.M.B.A., og andelsselskaber med begrænset ansvar, A.M.B.A.

kan det øverste ledelsesorgan være bestyrelsen, direktion eller tilsynsrådet, alt efter hvilken ledelsesstruktur, virksomhed har.

### **Måltal**

*Mål og måltal er et effektivt værktøj til at sikre fremdrift og nå resultater. Mål og måltal gør det muligt at fokusere og monitorere arbejdet med kvinder og ledelse, og det giver mulighed for at justere indsatsen for at få flere kvinder i ledelse i forhold til de mål, virksomheden har sat. Mål og målsætninger er desuden et tydeligt signal internt og eksternt om, at virksomheden arbejder med at rekruttere fra hele talentmassen ved at sikre kvinder i talentpools og pipeline.*

*Målene skal tilpasses virksomhedens forhold, f.eks. den nuværende andel af kvindelige ledere i intern pipeline eller rekrutteringspotentialer af kvinder i den sektor og branche, virksomheden befinder sig i.*

*Målene kan være kvantitative eller kvalitative, men de skal altid være så konkrete, at der ikke kan herske tvivl om, hvornår de er opfyldt, og hvordan de måles. Flere centrale ting skal være afklaret, når målene skal være brugbare og konkrete:*

- *Hvordan sikres medarbejderinvolvering og opbakning til målene?*
- *Hvilke aktiviteter skal til for at opfylde målene?*
- *Hvilke forudsætninger skal være til stede for, at målene kan opfyldes?*
- *Hvor og hvordan bliver målene "målt" og dokumenteret?*
- *Hvordan laves der opfølgning?*

*Eksempel på kvantitative mål:*

*"Vi vil øge andelen af kvindelige ledere fra 5-10 pct. på niveau 1, fra 20-30 pct. inden for niveau 2 og fra 25-40 pct. på niveau 3 inden år 2015".*

*"I virksomhedens før-lederprogram skal der være minimum 40 pct. kvinder".*

*Måling og opfølgning kan ske f.eks. i balance scorecards, personalestatistik, årsrapporter og tilfredshedsundersøgelser.*

*Eksempel på kvalitative mål:*

*"Virksomhedens kvindelige medarbejdere oplever, at de har samme muligheder for karriere og lederstillinger som de mandlige medarbejdere".*

*"Medarbejderne oplever, at virksomheden har en åben og fordomsfri kultur, hvor den enkelte kan udnytte sine kompetencer bedst muligt uanset køn".*

*Fra [www.kvinderiledelse.dk](http://www.kvinderiledelse.dk)*

Måltallet skal alene omfatte de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, hvorfor medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer ikke er omfattet. Det betyder endvidere, at eventuelle særregler om repræsentation i det øverste ledelsesorgan, fx investorrepræsentanter i investeringsforvaltningsselskabers bestyrelser, ikke skal tælles med. Det er alene de medlemmer, der vælges af generalforsamlingen, der omfattes af måltalskravet.

Forpligtelsen om et måltal indeholder både en fastsættelse af et specifikt måltal og en angivelse af den tidsperiode inden for hvilken, man forventer at opfylde sit måltal. Tidshorisonten bør som udgangspunkt højst fastsættes til 4 år, hvilket er den periode, det maksimalt tager at udskifte det øverste ledelsesorgan.

Der er tale om en lovfæstet forpligtelse og manglende efterlevelse heraf kan således straffes med bøde. Det særlige ved forpligtelsen er, at det øverste ledelsesorgan frit kan fastsætte det måltal, der findes passende for den pågældende virksomhed. Det er således muligt at tage højde for forholdene i den konkrete virksomhed og branche. Da formålet med det nye krav om et måltal er at sætte gang i udviklingen, er det imidlertid afgørende, at måltallet er ambitiøst men stadig realistisk for den enkelte virksomhed. Det øverste ledelsesorgan har således frie rammer til selv at fastsætte den andel af det underrepræsenterede køn, der skal være repræsenteret, og virksomhederne vil ikke blive sanktioneret ved manglende opfyldelse af det opsatte måltal.

Formålet med de nye regler er at fremme en mere ligelig fordeling af mænd og kvinder i ledelse. Der tages således udgangspunkt i, at en ligelig fordeling af mænd og kvinder er 40/60 pct. Herved forstås enten 40 pct. kvinder eller 40 pct. mænd. Det er vigtigt at være opmærksom på, at reglerne ikke er udtryk for en lovmæssig kvote. Det er således op til virksomhederne alene at fastsætte, hvilket procentdel af henholdsvis kvinder og mænd, der skal være i den pågældende virksomheds øverste ledelsesorgan. Målet om en 40/60 pct. fordeling af mænd og kvinder er således alene ment som en inspiration til virksomhederne. Det er dog regeringens forventning, at virksomhederne er ambitiøse i fastsættelsen af måltallene, idet der i modsat fald ikke vil ske en ændring i andelen af kvinder og mænd i de øverste ledelsesorganer, hvor disse er underrepræsenterede.

Reglerne finder også anvendelse på koncerner. Da der er en række hensyn, der gør sig gældende i forhold til koncerner, har regeringen valgt her at lave reglerne mere fleksible, således at en modervirksomhed kan fastsætte et måltal, der gælder for hele koncernen – dvs. også for de underliggende dattervirksomheder. Dette bevirker, at underliggende dattervirksomheder fritages fra at skulle opstille et måltal, hvis der på koncernniveau er fastsat et måltal. Det udelukker dog ikke, at der inden for koncernen kan fastsættes individuelle måltal, således at man internt i koncernen opererer med forskellige måltal. Dette kan for eksempel være fordelagtigt i koncerner, der operer inden for flere brancher, hvor der inden for en eller flere heraf er en stor forskel i andelen af mænd og kvinder, og hvor det kan være fordelagtigt at differentiere måltallene.



Der findes flere koncerner, hvor der er en eller flere udenlandske dattervirksomheder. I relation til udenlandske dattervirksomheder skal det bemærkes, at de nye regler alene finder anvendelse på danske selskaber. Udenlandske dattervirksomheder vil derfor som udgangspunkt ikke være omfattet af de nye regler, men kan dog blive omfattet, såfremt moderselskabet udarbejder et måltal på koncernniveau.

Virksomheder, der har en ligelig fordeling af mænd og kvinder i det øverste ledelsesorgan, dvs. en fordeling af mænd og kvinder på 40/60 pct., er undtaget fra forpligtelsen til at fastsætte et måltal, fordi der ikke er et underrepræsenteret køn. Der skal i disse tilfælde oplyses om den ligelige kønsfordeling i årsrapporten. Det skal bemærkes, at virksomhederne naturligvis omfattes af forpligtelsen, hvis sammensætningen i det øverste ledelsesorgan ændrer sig, og der ikke længere er en ligelig fordeling af mænd og kvinder. Endvidere undtages man fra forpligtelsen, hvis man udarbejder en Global Compact Rapport i henhold til FN's principper for ansvarlige investeringer, og oplysningerne er indeholdt heri.

### ***Eksempel på opstilling af måltal: TDC***

*TDC har ambitiøse mål for rekruttering af kvinder til lederstillinger og til talentprogrammer.*

*TDC har et ønske om at gøre målet om flere kvinder i ledelse kvantificerbart – både i forhold til processen mod målet og i forhold til de konkrete resultater. Der er derfor blevet anlagt mål for andelen af kvindelige topchefer:*

- *Andelen af kvindelige topchefer er i dag 25 pct., og målet er 33 pct. i 2015.*

*Der er desuden stillet krav til:*

- *Min. 1 kvindelig kandidat på shortlist/kandidatliste ved rekruttering til cheflønsstillinger.*

*Initiativet er i tråd med den performance management praksis, som anvendes i TDC op alle niveauer. Er der behov for forandring, skal målene for forandringen indgå i et KPI-set, der kan dedikeres fokus og opfølgning. Dermed sikres det, at målet om flere kvinder i ledelse ikke blot er en hensigtserklæring men en reel forpligtelse for både ledelse og HR.*

*Initiativet er i god tråd med TDC's praksis for at skabe resultater indenfor mangfoldighed gennem tilpasning af allerede eksisterede processer nærmere end etablering af særskilte initiativer.*



*Fastlæggelse af målene har fra start haft et executive sponsorship gennem koncernens HR-direktør, der har sikret diskussion og fastlæggelse af mål i TDC's direktion. I 2009 var andelen af kvindelige topchefer 22 pct. Med et mål for 2015 på 33 pct. Svarer det til en gennemsnitlig stigning på knap 2 procentpoint om året.*

*Andelen af kvindelige topledere er steget fra 22 pct. I 2009 til 25 pct. I 2012. Udover de konkrete resultater har målet om flere kvinder i topledelse bidraget til at skabe bred opmærksomhed i organisationen – ikke blot i stabsfunktioner og ledelse, men også blandt medarbejdere. Endvidere er tre poster i TDC's direktion besat af kvinder.*

Det skal i forlængelse af TDC-eksemplet bemærkes, at dette eksempel på fastsættelse af måltal omfatter en bredere personkreds end de nye regler, som denne vejledning omhandler. Det er dog Erhvervsstyrelsens vurdering, at TDC-eksemplet kan udgøre inspiration til at fastsætte måltal for det øverste ledelsesorgan.

Som det fremgår af ovenstående er de nye regler om måltal for det underrepræsenterede køn i det øverste ledelsesorgan fleksible, og det øverste ledelsesorgan har derfor en stor grad af frihed til at fastsætte det måltal, der findes korrekt til den pågældende virksomhed. Det skal i forlængelse heraf bemærkes, at det øverste ledelsesorgan – i fastsættelsen af et måltal – bør afklare alle aspekter, herunder fx afrundingsproblematikker. Dette gør sig især gældende i ledelsesorganer af en mindre størrelse, hvor det kan få stor betydning ved et eller flere medlemmers udtræden før tid. Det er endvidere essentielt at vurdere, hvorvidt det er relevant at fastsætte delmål, aktiviteter, evaluering og opfølgning på de fastsatte måltal.

### *3.3.1 Statslige aktieselskaber*

Statslige aktieselskaber aflægger regnskab efter regnskabsklasse D, hvorfor de umiddelbart er omfattet af kravet om måltal og politik. Statslige aktieselskaber er som nævnt omfattet både af selskabslovens og ligestillingslovens regler om måltal. Ligestillingslovens § 11, stk. 2, henstiller til, at virksomhederne har en afbalanceret kønssammensætning i det øverste ledelsesorgan. Dette fortolkes i praksis som minimum 1/3 af hvert køn. Det betyder således, at de statslige aktieselskaber ved fastsættelse af et måltal for det underrepræsenterede køn i bestyrelsen eller andre kollektiver ledelsesorganer som minimum bør sigte efter en 1/3-målsætning. For en nærmere redegørelse for reglerne i ligestillingslovens § 11, stk. 2, henvises der til ligestillingsministeriets hjemmeside [www.kvinderiledelse.dk](http://www.kvinderiledelse.dk).

### *3.4 Udarbejdelse af en politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn i virksomhedens øvrige ledelsesniveauer*

Efter de nye regler skal store virksomheder, dvs. virksomheder, der falder ind under de nævnte grænseværdier som nævnt ovenfor under afsnit 3.1, der har 50 medarbejdere eller flere, pr. 1. april 2013 udarbejde politikker for at øge andelen af det underrepræsenterede køn i virksomhedens øvrige ledelsesniveauer. I forhold til opgørelsen af antal medarbejdere skal styrelsen henvise til bekendtgørelse nr. 344 af 30. marts 2012 om medarbejderrepræsentation. En politik for ligestilling er efter regeringens opfattelse en politik for samfundsansvar, og virksomhederne har således – med henvisning til reglerne for samfundsansvar – kunnet redegøre for sit arbejde med at forbedre ligestillingen i ledelsen af virksomheden.

Ved virksomhedens øvrige ledelsesniveauer forstås de ledelsesorganer, der findes i virksomheden udover det øverste ledelsesorgan, og som varetager den daglige drift. Det vil derfor omfatte direktører, økonomidirektører, teamledere, afdelingsledere, m.fl.

Kravet om en politik er indført som et led i at forbedre fødekæden til bestyrelsesposterne. Der indføres således en forpligtelse for virksomhederne til, i nedskrevne politikker, at forholde sig til, hvordan man forbedrer det underrepræsenterede køns kvalifikationer i relation til ledelseserfaring.

En politik skal indeholde en beskrivelse af virksomhedens ligestillingsmæssige tiltag. Dette kan f.eks. tænkes at omhandle

- samarbejde med andre virksomheder,
- rammer for den enkelte leders karriereudvikling gennem netværk,
- mentorordninger,
- interne måltal for andelen af det underrepræsenterede køn samt andre tiltag, der gør virksomheden attraktiv for ledere af begge køn f.eks. ved personalepolitikker, der fremmer kvinder og mænds lige karrieremuligheder eller ansættelsesprocedurer og rekruttering, der bidrager til at synliggøre kvindelige ledertalenter, så der er både kvindelige og mandlige kandidater ved intern og ekstern rekruttering.

Virksomhederne har frie rammer til at udarbejde deres politik. Virksomhederne kan med fordel hente inspiration fra virksomheder, der allerede har foretaget sig noget aktivt på dette område, herunder på Ministeriet for Ligestilling og Kirkes hjemmeside [www.kvinderiledelse.dk](http://www.kvinderiledelse.dk), som dels indeholder værktøjer til arbejdet med at gøre virksomhedsledelse og bestyrelser mere mangfoldig, dels indeholder konkret information om forskellige virksomheders hidtidige erfaringer på området blandt andet i forbindelse med tilslutning til det frivillige initiativ Charter for flere kvinder i ledelse.

### **Eksempel: Coloplast**

*Coloplast har iværksat et initiativ – ”People Review” – der sikrer verbal 360 graders feedback til hver enkelt medarbejder samt en transparens af medarbejdere med potentiale uanset køn. Med dette initiativ ønsker Coloplast at sikre, at hver enkelt medarbejder får en tværorganisatorisk konsolideret feedback, der fører til konkrete handlinger.*

*Udvikling og fastholdelse af ”high performers with potential” er centralt for Coloplast. Forfremmelser til højere niveauer i Coloplast tager udgangspunkt i medarbejdere, der er kategoriseret som ”high performer” eller ”high performer with potential”.*

*Det er Coloplasts HR-afdeling, der har ansvaret for at drive processen ifht. ”People Review”. Alle ledere i Coloplast anvender samme skema til at vurdere medarbejdere baseret på virksomhedens værdier og ledelsesprincipper. Der gennemføres 3-6 interviews for hver enkelt medarbejder og ledergrupper konsoliderer fordelingen af medarbejdere, så der sikres en normalfordeling. Alle medarbejdere får klar besked i deres udviklingssamtaler om, hvordan de er kategoriseret, og HR forpligter sig til at konsultere listen af ”high performers with potential” ifm. Rekrutteringer. Coloplast bestræber sig på at tilbyde en forfremmelse inden for 1 år, såfremt medarbejderen ønsker det under de omstændigheder, det kan lade sig gøre.*

*Initiativet er nyt og er netop gennemført for første gang i hele Coloplast. Et foreløbigt resultat er at alle medarbejdere uanset niveau og køn har fået transparens for, hvorvidt/hvorfor de matcher deres job, hvorvidt/hvorfor de leverer ringere performance, end der forventes, eller hvorvidt/hvorfor Coloplast vurderer, at de har potentiale til en forfremmelse. Globalt har Coloplast fået et overblik over de ”high performers” og ”high performers with potential”, virksomheden har. HR konsulterer denne liste i forbindelse med åbne stillinger, før virksomheden går eksternt. Det betyder, at mange stillinger (ca. 50 pct.) bliver besat internt på de højere niveauer. Her betyder geografisk mobilitet selvfølgelig noget.*

### **Eksempel: Grundfos A/S**

*Grundfos ønsker at repræsentere samfundets fordeling af kvinder og mænd, det gælder også på ledelsesniveau, hvor den øverste ledelse har fokus på at øge andelen af kvinder i Grundfos' ledelse. Fordelingen indgår derfor bl.a. i årsrapporter, ledelse og tilfredshedsundersøgelser og er et område som Grundfos har fokus på. I forbindelse med udarbejdelsen af nye målsætninger, er Grundfos i gang med at udvikle nye initiativer der bl.a. indeholder:*

- *En Co-creation workshop der skal sikre medarbejderejerskab og link til praksis ved bl.a. at medarbejderne skal udvikle nye aktiviteter til opfyldelse af målene.*
- *Differentieret måltal og strategi efter branche og geografiske regioner.*
- *Decentraliseret ansvar for udvikling og implementering af de differentierede måltal.*
- *Ensartet monitorering og dokumentation så det bliver nemmere at sammenligne og justere indsatsen.*
- *Kvantificeret målsætning for og skærpe fokus på kvinder i talent- og lederpipelines. Indeholder bl.a. motivations initiativer, hvor formålet er at motivere flere kvinder til at søge en lederkarriere og motivere dem, som er i gang, til at forfølge den yderligere.*

*Grundfos er en hurtig voksende global virksomhed hvor demografiske forskelle kan være store, både geografisk og i de interne brancher. Det overordne mål fremover er derfor, at sætte konkrete men differentierede mål, der på sigt øger antallet af kvindelige ledere i Grundfos.*

### 3.5 Afrapportering

#### 3.5.1 Afrapportering efter årsregnskabsloven

Virksomhederne skal i henhold til de nye regler afrapportere om efterlevelsen af de nye regler.

Alle virksomheder, der har kapitalandele, gældsinstrumenter eller andre værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked, og statslige aktieselskaber, aflægger årsrapport efter regnskabsklasse D og er omfattet af de nye regler, jf. ovenstående, herunder afrapporteringskrav om efterlevelsen heraf. Kapitalselskaber, erhvervsdrivende virksomheder og fonde, der aflægger årsrapport efter reglerne regnskabsklasse C, og som overskrider to af følgende grænseværdier i to på hinanden følgende regnskabsår: en balancesum på 143 mio. kr., en nettoomsætning på 286 mio. kr. og et gennemsnitlig antal heltidsbeskæftigede på over 250, er som nævnt endvidere omfattet af de nye regler og skal desuden afrapportere om efterlevelsen heraf.

Som nævnt gælder der for de statslige aktieselskaber særlige regler i forhold til disse selskabers opstilling af et måltal, idet både selskabslovens regler og ligestillingslovens § 11, stk. 2, finder anvendelse. Dette medfører som nævnt, at det øverste ledelsesorgan skal bestræbe sig på at have en afbalanceret sammensætning, hvorved forstås 1/3, se ovenfor under afsnit 3.1. I forhold til afrapporteringsforpligtelsen følger denne alene af årsregnskabsloven § 99 b.

Afrapporteringsreglerne om den kønsmæssige sammensætning tager udgangspunkt i reglerne for redegørelse for samfundsansvar, jf. årsregnskabslovens § 99 a. Redegørelsen for samfundsansvar er baseret på ”følg eller forklar”-princippet, hvorved det er tilstrækkeligt, at en virksomhed oplyser, at den ikke har politikker for samfundsansvar. Det nye krav om opstilling af måltal og udarbejdelse af en politik er lovpligtigt, og virksomhederne vil derfor ikke på samme måde kunne oplyse, at man ikke har opstillet/udarbejdet et måltal og en politik. Afrapporteringen om måltal og politikker er desuden lovpligtigt, og man kan derfor blive straffet med bøde, såfremt man ikke foretager afrapportering.

Man kan med fordel vælge at afrapportere om den kønsmæssige sammensætning i forlængelse af sin redegørelse for samfundsansvar. Det er styrelsens opfattelse, at en politik for ligestilling er en politik for samfundsansvar. I den forbindelse kan det nævnes, at Carlsberg allerede i dag – i sin CSR-rapport – redegør for sit arbejde med mangfoldighed i ledelsen. Til inspiration kan Carlsbergs CSR-rapport fra 2011 findes [her](#), hvor man kan se et eksempel på en afrapportering.

Forpligtelsen om afrapportering indebærer, at virksomhederne i sin ledelsesberetning skal redegøre for sit måltal, herunder for opfyldelsen heraf. I tilfælde af at virksomheden ikke har nået den angivne målsætning, skal der redegøres herfor. Virksomhederne skal desuden redegøre for sin

politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn, herunder for hvordan virksomheden gennemfører sin politik i praksis.

Der er ikke nogle formkrav til, hvordan afrapporteringen præcis skal ske. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at reglerne om afrapportering har til formål at skabe klarhed over, hvordan udviklingen går. Som det fremgår af forarbejderne til loven, skal Erhvervsstyrelsen evaluere på fremdriften i andelen af det underrepræsenterede køn i ledelse. Det er derfor afgørende, at virksomhederne er så specifikke i sin afrapportering som overhovedet muligt, så det er muligt at få et overblik over dels hvilke mål, virksomhederne har sat sig, dels virksomhedernes opfyldelse af de fastsatte mål og endelig, hvordan virksomhedernes politikker udmøntes i praksis med henblik på at opfylde de fastsatte måltal. Som nævnt kan man til inspiration se på Carlsbergs CSR-rapport fra 2011, hvor der også redegøres for koncernens arbejde med mangfoldighed i ledelsen.

Virksomhederne kan vælge at foretage sin afrapportering på virksomhedens hjemmeside eller i en supplerende beretning til ledelsesberetningen, hvor der henvises til i ledelsesberetningen. Endvidere kan virksomhederne vælge – såfremt de har tilsluttet sig FN's Global Compact eller FN's principper for ansvarlige investeringer – at indeholde disse oplysninger i sin Global Compact Rapport.

Hvis der ikke er et underrepræsenteret køn i virksomhedens øverste ledelsesorgan eller øvrige ledelse, skal virksomheden oplyse om sin ligelige fordeling i ledelsesberetningen. Ved en ligelig fordeling forstås som nævnt ovenfor, at virksomheden har en 40/60 pct. fordeling, dvs. enten 40 pct. kvinder eller 40 pct. mænd i ledelsen. Virksomheden skal i disse tilfælde ikke redegøre for sit måltal eller politikker. Forpligtelsen bliver dog aktuelt, såfremt kønssammensætningen ændrer sig, således at der igen er et underrepræsenteret køn i ledelsen.

Fristen for virksomhedernes indsendelse af årsrapporter til Erhvervsstyrelsen følger af årsregnskabslovens § 138. Heraf fremgår det, at virksomhedernes årsrapport skal være modtaget i Erhvervsstyrelsen senest 5 mdr. efter regnskabsårets afslutning. For virksomheder omfattet af regnskabsklasse D er fristen dog 4 mdr. efter udløbet af regnskabsårets afslutning.

For virksomheder, hvis regnskabsår følger kalenderåret, og som aflægger regnskab efter regnskabsklasse B eller C, skal årsrapporten senest være modtaget i Erhvervsstyrelsen den 31. maj det efterfølgende år.

### *3.5.2 Afrapportering for finansielle virksomheder*

De finansielle virksomheder, som ikke er omfattet af årsregnskabsloven, aflægger årsrapport efter bekendtgørelse om finansielle rapporter for kreditinstitutter og fondsmæglerselskaber m.fl., bekendtgørelse om finansielle rapporter for forsikringselskaber og tværgående pensionskasser og bekendtgørelse om finansielle rapporter for investeringsforeninger, specialforeninger mv.



Afrapporteringsreglerne for de finansielle virksomheder vil svare til afrapporteringskravene til virksomheder omfattet af årsregnskabsloven, hvorfor der i det hele henvises til afsnit 3.5.1.