

Kønsdiversitet i øverste ledelseslag:

Erfaringer fra Norden og dansk erhvervsliv

Udgivet den 26. februar 2026 af

EQUALIS

Tænk tanken EQUALIS, www.equalis.dk



Spar Nord Fonden støtter Diversitetsbarometerets tilblivelse og fortsatte udvikling.

Om Tænk tanken EQUALIS

Tænk tanken EQUALIS arbejder for at fremme missionen om lige muligheder for alle, uanset køn, på arbejdsmarkedet til fordel for dansk konkurrenceevne. EQUALIS er en non-profit og politisk samt kommercielt uafhængig tænketank, der arbejder vidensbaseret, løsningsorienteret og partnerskabssøgende.

INDHOLDSFORTEGNELSE

OM INSPIRATIONSKATALOGET.....	5
LOVGIVNING OM KØNSSAMMENSÆTNING I LEDELSE I DE NORDISKE LANDE.....	7
LOVGIVNING OG VIRKNING I DANMARK	13
Gældende regulering af kønssammensætningen i ledelse.....	13
<i>Krav til kønssammensætningen i den private sektor (Måltal og politikker for det underrepræsenterede køn).....</i>	13
<i>Krav til kønssammensætningen i finansielle virksomheder</i>	14
<i>Krav til kønssammensætningen i børsnoterede aktieselskaber (Kønsbalanceloven).....</i>	14
<i>Krav til kønssammensætningen i den offentlige sektor (Ligestillingsloven).....</i>	15
Studier og analyser af dansk lovgivning.....	16
LOVGIVNING OG VIRKNING I ISLAND	18
Gældende regulering af kønssammensætning i ledelse.....	18
<i>Lov om kønssammensætningen i aktie- og anpartsselskaber</i>	18
<i>Lov om ligestilling og lige rettigheder mellem kønnene</i>	18
Studier og analyser af islandsk lovgivning	19
LOVGIVNING OG VIRKNING I NORGE	22
Gældende regulering af kønssammensætning i ledelse.....	22
<i>Kønssammensætning i bestyrelser på tværs af organisationsformer.....</i>	22
<i>Ligestillings- og diskriminationslov.....</i>	23
Studier og analyser af norsk lovgivning.....	24
LOVGIVNING OG VIRKNING I SVERIGE.....	27
Gældende regulering af kønssammensætning i ledelse.....	27
<i>Diskriminationslov.....</i>	27
<i>Kønsbalanceloven.....</i>	27
<i>Krav til oplysning om kønsfordeling i ledelser i visse større virksomheder ...</i>	28
Studier og analyser af svensk lovgivning	28

INSPIRATION OG ERFARINGER FRA ERHVERVSLIVET	30
LEDELSESFORANKRING	31
Hos Grundfos er det essentielt at forankre det strategiske arbejde med diversitetsagendaen i et samarbejde mellem den øverste ledelse og medarbejderne	32
Norlys-koncernens topledelse sikrer prioritering og fremdrift gennem dedikeret forum for diversitet og inklusion	34
MÅLTAL OG DATA	36
Gennem selvidentifikation samler Ørsted data på etnicitet – målet er diversitet på alle niveauer	37
Grundfos sikrer målrettet DE&I-indsats gennem indsamling og strategisk brug af diversitets- og trivselsdata	40
Diversitet og inklusion prioriteres strategisk gennem fastlagte forretningsprocesser. Hos Nykredit fungerer en årlig struktureret proces som løftestang	42
OPBYGNING OG FASTHOLDELSE AF EN DIVERS PIPELINE	44
Opkvalificering er et fælles anliggende, og alle skal med på AI-bølgen hos Atea	45
Struktureret arbejde med intern mobilitet understøtter kompetence- og karriereudvikling samt diversitet i Nykredit	47
Skærpet fokus på lige indkomst og formue hos NORDEN, der har en ambition om at bidrage til at lukke det økonomiske gab mellem mænd og kvinder	49
TotalEnergies' Return-to-Work-program bidrager til at forældre kommer godt tilbage på arbejdspladsen efter endt barselsorlov	51
NORDEN arbejder med styrkede performance leadership-processer: blik for diversity, equity og inclusion i performance- og potentialevurderinger	53
Gennemsigtighed og objektivitet gør karriereudviklingsmuligheder i Atea tydelige for den enkelte medarbejder og baner vejen for, at ledere kan gå mere struktureret og effektivt til værks	54
LITTERATURLISTE	56

OM INSPIRATIONSKATALOGET

Kønsbalancen i de øverste ledelseslag i den offentlige og private sektor er i stigende grad blevet et strategisk og samfundsmæssigt anliggende. På tværs af Norden ses en udvikling, hvor både lovgivning og forventninger fra omverdenen skærper fokus på, hvem der har adgang til de øverste beslutningsrum og hvilke styringsmekanismer og praksisser der faktisk flytter på repræsentationen. Dette inspirationskatalog er udarbejdet for at understøtte arbejdet med at øge kønsdiversiteten i øverste ledelseslag ved at samle centrale rammer, viden og konkrete tilgange ét sted.

Katalogets to dele belyser tilsammen strukturelle rammevilkår og praktiske greb.

Første del gennemgår og sammenligner lovgivningsmæssige tiltag, der direkte retter sig mod kønssammensætningen i ledelsesorganer – med særligt fokus på bestyrelser og den øvrige øverste ledelse. Gennemgangen tager udgangspunkt i offentligt fastsatte krav og styringsmekanismer, herunder kvoter og krav om måltal, som skal påvirke organisationers sammensætning og praksis. Der skelnes mellem lovgivning vedrørende bestyrelser og lovgivning vedrørende den øvrige øverste ledelse, da afgrænsninger kan variere på tværs af lande. Derudover inddrages studier af lovgivningens virkninger samt udviklingen i kønsfordelingen i øverste ledelse (privat og offentlig sektor) og i bestyrelser i Danmark, Norge og Sverige. Formålet er at give et solidt og sammenligneligt grundlag for beslutninger og prioriteringer. Eftersom lovgivningen på området løbende udvikles, skal første del af kataloget betragtes som et øjeblicsbillede af de gældende rammer på udgivelsestidspunktet. Lovgivning, implementeringskrav og håndhævelsesmekanismer kan ændre sig over tid, og kataloget er derfor tænkt som et levende dokument, der opdateres i takt med lovgivningsmæssige ændringer og ny viden på området.

Anden del samler inspiration og erfaringer fra Tænketanken EQUALIS' Diversitetsbarometer med fokus på initiativer, der specifikt sigter mod at øge kønsbalancen i de øverste ledelseslag. Kataloget gengiver casebeskrivelser fra Diversitetsbarometeret 2023, 2024, 2025 og 2026. Formålet er at skabe overblik over, hvordan virksomheder arbejder i praksis – fra fastsættelse af måltal og brug af data til opbygning af pipeline, evaluering af performance samt forankring hos topledelsen – ikke at dokumentere effekten af de enkelte tiltag. Caseeksemplerne er organiseret i tre tematikker: 1) ledelsesforankring, 2) måltal og data og 3) opbygning og fastholdelse af en divers pipeline. Kataloget indeholder cases fra Ørsted, Grundfos, Nykredit, Atea, NORDEN, Total Energies og Norlys. Virksomhederne er store, men tilgange og læringer kan inspirere på tværs af branche og størrelse.

Samlet er ambitionen at gøre det lettere at omsætte viden og intentioner til handling. Kataloget kan bruges som afsæt for at forstå både lovgivningsmæssige rammer og organisatoriske handlemuligheder. Arbejdet med mere ligelig kønsbalance i ledelse beror sjældent på ét greb, men på vedvarende ledelsesopmærksomhed, tydelige mål og systematik. Med dette katalog samles perspektiver og erfaringer, der kan understøtte netop det arbejde.

LOVGIVNING I NORDEN:

Overblik over lovgivning om kønsbalance i
bestyrelser og øverste ledelse i Norden

LOVGIVNING OM KØNSSAMMENSÆTNING I LEDELSE I DE NORDISKE LANDE

De følgende afsnit gennemgår og sammenligner lovgivningsmæssige tiltag i Danmark, Island, Norge og Sverige, der har til formål at fremme ligelige kønsbalancer i de øverste ledelseslag, forstået som virksomheders bestyrelser og øverste ledelseslag herunder, typisk direktionen. Gennemgangen omfatter alene lovgivning, der direkte retter sig mod kønsbalancen i ledelsesorganer. Anden lovgivning i landene, som kan have en indirekte betydning for området – såsom barselslovgivning –, indgår således ikke i analysen.

Vi skelner her mellem lovgivning vedrørende bestyrelser og lovgivning vedrørende den øvrige øverste ledelse i virksomheder og institutioner. Eftersom definitionen heraf kan variere imellem landene, er de udfoldet under hver enkelt afsnit.

Tabel 1 giver et samlet overblik over relevant lovgivning i de fire lande og tydeliggør centrale ligheder og forskelle i, hvem der er omfattet, og hvilke krav og formål lovgivningen indeholder.

Tabel 1: Oversigt over lovgivning om kønsbalance i den øverste ledelse i udvalgte nordiske lande (Danmark, Norge, Island og Sverige)

Lov	Beskrivelse	Sektor og omfang	Håndhævelse
Danmark			
Krav til kønssammensætningen i den private sektor <i>Bekendtgørelse af lov om aktie- og anpartsselskaber (selskabsloven), LBK nr. 331 af 20/03/2025</i>	Loven stiller krav til, at virksomheder opstiller måltal og udarbejder politikker for kønssammensætningen i bestyrelser. Fra 2022 blev lovgivningen udvidet, så virksomheder tillige skulle opstille måltal for det øverste ledelsesniveau. Måltallet skal fastsættes med udgangspunkt i den aktuelle kønssammensætning og sigte mod en ligelig fordeling, som i dansk sammenhæng forstås som en repræsentation på 40-60 pct. af hvert køn.	Privat sektor. Børsnoterede selskaber, statslige aktieselskaber samt virksomheder i regnskabsklasse D og store virksomheder i regnskabsklasse C ¹ .	Ingen direkte sanktioner for manglende opfyldelse af kravene. Tilsyn sker via Erhvervsstyrelsens almindelige kontrol med selskabsloven.
Krav til kønssammensætningen i finansielle virksomheder <i>Bekendtgørelse af lov om finansiell virksomhed, LBK nr. 1390 af 18/11/2025</i>	Omfattede virksomheder skal fastsætte måltal for andelen af det underrepræsenterede køn blandt de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer eller medlemmer valgt af tilsvarende øverste myndighed og for øvrige ledelsesniveauer. De omfattede virksomheder skal også udarbejde en politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn på de øvrige ledelsesniveauer, herunder direktionen og ledere med personaleansvar. Når et måltal er opnået, skal der fastsættes et nyt måltal med en ny tidshorizont. Virksomheder, der i det seneste regnskabsår har beskæftiget færre end 50 medarbejdere, er undtaget fra kravet om at udarbejde politik for øvrige ledelsesniveauer.	Finansielle virksomheder, der enten har finansielle instrumenter optaget til handel på et reguleret marked i et EU- eller EØS-land, eller som i to på hinanden følgende regnskabsår har haft en balancesum på 500 mio. DKK eller derover. Virksomheder der allerede har en ligelig kønsfordeling eller er omfattet kønsbalanceloven er undtaget.	Krav om måltal og politikker for kønssammensætningen i bestyrelsen og på det øvrige ledelsesniveau håndhæves som en del af det almindelige finansielle tilsyn. Overtrædelse af pligterne om fastsættelse af måltal og politik kan straffes med bøde.
Krav til kønssammensætningen i børsnoterede aktieselskaber	Loven implementerer EU-direktiv 2022/2381 i dansk lov og pålægger visse børsnoterede aktieselskaber at fremme en ligelig kønsfordeling i øverste ledelsesorgan, typisk bestyrelsen. Omfattede selskaber skal opnå mindst 40 pct. repræsentation af det underrepræsenterede køn i den øverste ledelse, senest den	Privat sektor. Børsnoterede aktieselskaber med mindst 250 ansatte og med en årlig omsætning på mere end 50 mio. EUR	Manglende opfyldelse udløser krav om kønsneutrale udvælgelsesprocedurer, oplysningspligt og kan sanktioneres med bøde.

¹ Regnskabsklasse D dækker over børsnoterede virksomheder og statslige aktieselskaber. Store virksomheder i regnskabsklasse C omfatter virksomheder, der overskrider to ud af tre kriterier gældende for regnskabsklasse C i to på hinanden følgende år. Kriterierne for regnskabsklassen lyder: 1) Virksomheden har opretholdt en balancesum på 156 mio. kr. og/eller, 2) virksomheden har opretholdt en nettoomsætning på 313 mio. kr. og/eller 3) virksomheden har i løbet af regnskabsåret opretholdt et gennemsnitligt antal heltidsbeskæftigede på 250 (Erhvervsstyrelsen, 2022).

<i>Lov om kønsfordeling blandt ledelsesmedlemmer i visse store børsnoterede aktieselskaber (kønsbalanceloven), LOV nr. 1602 af 17/12/2024</i>	30. juni 2026, samt opstille måltal og politikker for øvrige ledelsesniveauer.	eller en årlig samlet balance på 43 mio. EUR.	
Krav til kønssammensætningen i udvalg og bestyrelser og på øverste ledelsesniveau i den offentlige sektor <i>Bekendtgørelse af lov om ligestilling af kvinder og mænd (ligestillingsloven), LBK nr. 5 af 06/01/2025</i>	§4 fastsætter at offentlige myndigheder er forpligtet til at indarbejde ligestilling i al planlægning og forvaltning inden for deres ansvarsområde.	Offentlig sektor Omfatter alle offentlige myndigheder.	Indeholder ikke direkte sanktionsbestemmelser ved manglende efterlevelse.
	§§8-10 fastsætter, at der ved udpegning af medlemmer til offentlige udvalg, kommissioner og lignende, der er nedsat af en minister, skal tilstræbes en ligelig kønssammensætning. Indstillende myndigheder og organisationer skal som udgangspunkt foreslå både en mand og en kvinde, eller lige mange kandidater af hvert køn, medmindre særlige grunde taler imod.	Offentlig sektor. Offentlige udvalg, kommissioner og lignende organer, der nedsættes af en minister, samt de myndigheder og organisationer, der indstiller eller udpeger medlemmer til disse organer.	Hvis udpegning af medlemmer ikke sker i overensstemmelse med loven, kan ressortministeren beslutte, at udvalget, kommissionen m.v. fungerer uden medlemmer. Ligestillingsministeren kan anmode om begrundelse for manglende overholdelse og om fornyet sammensætning. Ved nedsættelse skal ressortministeren indberette den påtænkte kønssammensætning til ligestillingsministeren.
	§§11-13 fastsætter krav om, at bestyrelser og andre kollektive ledelsesorganer skal tilstræbe en ligelig kønssammensætning. Bestemmelserne indebærer desuden, at omfattede institutioner skal opstilles måltal for det underrepræsenterede køn og udarbejdes politikker for at øge kønsbalancen på øvrige ledelsesniveauer.	Offentlig sektor Bestyrelser og kollektive ledelsesorganer i statslige institutioner og statsligt majoritetsejede virksomheder. Institutioner og virksomheder med 50 eller flere medarbejdere skal fastsætte måltal og politik for kønssammensætningen på øvrige ledelsesniveauer.	Institutioner og virksomheder, der har opstillet måltal, skal indberette status for opfyldelsen heraf samt den udarbejdede politik til ressortministeren. Ressortministeren skal indberette om måltal, status og politikker til ministeren for ligestilling. Ressortministeren kan træffe afgørelse om, hvorvidt en bestyrelse er omfattet af indberetningspligten.

Norge			
Krav til kønssammensætning i bestyrelser på tværs af organisationsformer <i>Lov om allmennaksjeselskaper (allmenaksjeloven), LOV nr. 52 af 20/06/2025, Lov om aksjeselskaper, (aksjeloven), LOV nr. 52 af 20/06/2025, Lov om interkommunale selskaper (IKS-loven), LOV nr. 22 af 02/06/2022</i>	Bestyrelser i børsnoterede aktieselskaber (ASA) med tre eller flere medlemmer skal sammensættes så intet køn er repræsenteret med mere end 60 pct. Kravet omfatter både generalforsamlings- og medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer samt suppleanter. For medarbejdervalgte medlemmer gælder særlige regler, herunder mulighed for undtagelse, hvis mere end 80 pct. af de ansatte er af samme køn. I 2023 blev loven udvidet til gradvist at omfatte større private aktieselskaber (AS) og en række øvrige virksomhedsformer, med fuld indfasning senest den 1. juli 2028. Tilsvarende regler finder anvendelse for interkommunale selskaber (IKS).	Offentlig og privat sektor. Børsnoterede aktieselskaber (ASA), interkommunale selskaber (IKS) og pr. 1. juli 2028 større private aktieselskaber (AS), herunder virksomheder med over 50 mio. NOK i samlede drifts- og finansindtægter eller mere end 30 ansatte.	Overholdelsen kontrolleres via Foretaksregisteret. En bestyrelse, der ikke opfylder lovens krav, anses ikke for lovligt sammensat. Registrering kan nægtes, og ved fortsat manglende efterlevelse kan selskabet i sidste instans tvangsopløses.
Ligestillings- og diskriminationsloven <i>Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (likestilling- og diskrimineringslov), LOV nr. 33 af 16/06/2024</i>	§§24-26 pålægger offentlige myndigheder, arbejdsgivere og arbejdsmarkedets organisationer pligt til at arbejde aktivt for at fremme ligestilling og hindre diskrimination. Offentlige myndigheder skal redegøre for, hvordan hensynet til ligestilling integreres. Arbejdsgiver i offentlige og private virksomheder med mere end 50 ansatte (samt 20–50 ansatte, hvis det kræves) skal dokumentere deres arbejde for ligestilling og afgive redegørelse.	Offentlig sektor. Alle offentlige myndigheder, arbejdsgivere og arbejdsmarkedets organisationer.	Håndhæves af Ligestillings- og diskrimineringsombuddet og Diskrimineringsnævnet (Diskrimineringsnemnda). Nævnet kan fastslå lovbrud og give påbud om rettelse. Ingen generelle bødesanktioner.
	§28 fastsætter krav om kønsbalance i offentlige udvalg, råd, nævn og lignende organer. Begge køn skal være repræsenteret med en fastsat minimumsandel, som afhænger af størrelse (op til mindst 40 pct.). Omfatter også suppleanter. Der kan gives dispensation, hvis det er umuligt at finde kvalificerede kandidater af begge køn.	Offentlig sektor. Alle offentlige udvalg, råd, nævn og lignende organer.	Håndhæves gennem Diskrimineringsnævnet (Diskrimineringsnemnda). Nævnet kan give påbud om rettelse. Der kan meddeles dispensation ved manglende kvalificerede kandidater. Ingen bødestraf eller automatisk ugyldighed.

Island			
Lov om kønssammensætningen i aktie- og anpartsselskaber <i>Lög um breytingu á lögum um hlutafélag og lögum um einkahlutafélag (eignarhald, kynjahlutféll og starfandi stjórnarformenn), lov nr. 13 af 18/03/2010</i>	Loven fastsætter krav om kønsbalance i bestyrelser i aktie- og anpartsselskaber med mere end 50 ansatte på årsbasis. I bestyrelser med to eller tre medlemmer skal hvert køn være repræsenteret. I bestyrelser med mere end tre medlemmer skal hvert køn udgøre mindst 40 pct. Kravet gælder også for suppleanter, og kønsbalance skal også overholdes ved udnævnelse af administrerende direktører. Loven indeholder desuden krav om indberetning af kønsfordelingen til selskabsregistre samt oplysningskrav for selskaber med mere end 25 ansatte.	Privat sektor. Aktieselskaber og anpartsselskaber med mere end 50 ansatte på årsbasis, uanset ejerskabsform. Selskaber med mere end 25 ansatte er omfattet af særlige oplysningskrav om kønsfordelingen blandt medarbejdere og ledelse. Bestemmelserne retter sig mod selskabets bestyrelse og generalforsamling som ansvarlige for sammensætningen.	Selskaber skal ved anmeldelse til selskabsregistre oplyse om kønsfordelingen i bestyrelsen og blandt administrerende direktører. Selskaber med mere end 25 ansatte på årsbasis skal desuden oplyse om kønsfordelingen blandt medarbejdere og ledelse. Kønsbalancen skal overholdes ved udnævnelse af administrerende direktører. Hvis kravene ikke er opfyldt, kan sammensætningen ændres ved ny beslutning på generalforsamlingen, og bestemmelser herom skal indtages i vedtægterne.
Lov om ligestilling og lige rettigheder mellem kønnene <i>Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna, lov nr. 150 af 29/12/2020</i>	§28 fastsættes krav til kønsfordelingen ved udpegning til statslige og kommunale udvalg, råd og nævn samt i offentligt ejede selskaber. Begge køn skal være repræsenteret med mindst 40 pct., når organet har mere end tre medlemmer. Ved nominering af medlemmer skal både kvinder og mænd være repræsenteret. Kravet kan kun fraviges, hvis objektive grunde gør det umuligt, og den indstillende part skal begrunde fravigelsen.	Offentlig sektor. Statslige og kommunale udvalg, råd og nævn samt offentligt ejede selskaber og selskaber, hvor stat eller kommune er majoritetsejer.	Den indstillende eller udpegende part er ansvarlig for overholdelse af det pålagte krav. Eventuel fravigelse skal begrundes med objektive grunde. Bestemmelsen indeholder ikke særskilte sanktioner, men er underlagt den generelle administration og håndhævelse af ligestillingslovgivningen.

Sverige			
Diskriminationslov <i>Diskrimineringslag, lov nr. 567 af 05/06/2008</i>	Arbejdsgivere har pligt til at arbejde med aktive foranstaltninger for at fremme ligestilling mellem kvinder og mænd, særligt i forbindelse med rekruttering, forfremmelse og kompetenceudvikling. Visse arbejdsgivere med mere end 25 ansatte skal dokumentere arbejdet med aktive foranstaltninger.	Offentlig og privat sektor. Arbejdsgivere med mindst 25 ansatte skal dokumentere arbejdet med aktive foranstaltninger.	Tilsyn føres af Diskrimineringsombudsmanden (Diskrimineringsombudsmannen). Ved manglende opfyldelse af pligt og dokumentation kan ombudsmanden indbringe sagen for Diskrimineringsnævnet (Nämnden mot diskriminering), som kan udstede påbud og bøde.
Krav til oplysning om kønsfordeling i ledelser i visse større virksomheder <i>Årsredovisningslag, lov nr. 1554 af 14/12/1995</i>	Større virksomheder skal oplyse om kønsfordelingen blandt bestyrelsesmedlemmer, administrerende direktør og ledende medarbejdere særskilt for bestyrelse og ledelse pr. balancedagen. Børsnoterede aktieselskaber med mindst 250 ansatte og en årlig omsætning på mindst 550 mio. SEK eller balancesum på mindst 480 mio. SEK skal også oplyse om ændringer i kønsfordelingen blandt bestyrelsesmedlemmer siden sidste balancedag.	Privat sektor. Større virksomheder efter årsregnskabsloven (uanset selskabsform). Der er udvidet pligt for visse børsnoterede selskaber.	Bestemmelsen fastsætter alene et oplysningskrav og indeholder ikke materielle krav til kønssammensætningen i ledelsen. Manglende oplysning håndhæves gennem de almindelige regnskabsretlige kontrolmekanismer.

LOVGIVNING OG VIRKNING I DANMARK

De følgende afsnit gennemgår gældende dansk regulering af kønsbalance i de øverste ledelsesorganer i den offentlige og private sektor, herunder på bestyrelsesniveau og blandt den øverste ledelse. Dernæst præsenteres den tilgængelige viden, der belyser virkningen af den danske tilgang til at understøtte kønsrepræsentation i ledelse.

Gældende regulering af køns sammensætningen i ledelse

Krav til køns sammensætningen i den private sektor (Måltal og politikker for det underrepræsenterede køn)

Bekendtgørelse af lov om aktie- og anpartsselskaber (selskabsloven), LBK nr. 331 af 20/03/2025

Danmark har siden 2012 haft lovgivningskrav i både selskabsretten og årsregnskabsloven om, at virksomheder skal arbejde for at sikre lige repræsentation af mænd og kvinder i de øverste ledelsesslag. Dette ved opstilling og offentliggørelse af måltal og udvikling af politikker til at opnå disse måltal. Ifølge Erhvervsstyrelsen består en lige kønsfordeling i en dansk kontekst af en repræsentation på mindst 40 pct. af det underrepræsenterede køn (Erhvervsstyrelsen, 2022).

Lovgivningen om måltal og politikker omfatter børsnoterede virksomheder samt virksomheder i regnskabsklasse D og store virksomheder i regnskabsklasse C. Regnskabsklasse D dækker over børsnoterede virksomheder og statslige aktieselskaber. Store virksomheder i regnskabsklasse C omfatter virksomheder, der overskrider to ud af tre kriterier gældende for regnskabsklasse C i to på hinanden følgende år. Kriterierne for regnskabsklassen lyder:

- 1) Virksomheden har opretholdt en balancesum på 156 mio. kr. og/eller
- 2) Virksomheden har opretholdt en nettoomsætning på 313 mio. kr. og/eller
- 3) Virksomheden har i løbet af regnskabsåret opretholdt et gennemsnitligt antal heltidsbeskæftigede på 250 (Erhvervsstyrelsen, 2022).

Lovgivningen om måltal og politikker blev skærpet den 10. maj 2022 (lov om ændring af selskabsloven, årsregnskabsloven og forskellige andre love, LOV nr. 568 af 10/05/2022). Ved skærpelsen blev kravet om opstilling af måltal for kønsfordeling udvidet fra tidligere kun at have omfattet det øverste ledelsesorgan, typisk bestyrelsen, til også at omfatte øvrige ledelsesniveauer. Øvrige ledelsesniveauer forstås som de to ledelsesniveauer under det øverste ledelsesorgan. Som led i skærpelsen blev der samtidig indsat en bestemmelse i årsregnskabsloven (§99b), hvorefter virksomhederne skulle redegøre for deres måltal i deres årsrapport.

§99b blev imidlertid afskaffet pr. 1. januar 2025 og virksomheder er derfor ikke længere underlagt kravet om at forholde sig til og afrapportere på egne måltal i deres årsrapporter (Erhvervsstyrelsen, 2022).

Pligten efter selskabslovens §139c til at opstille måltal for det underrepræsenterede køn i det øverste ledelsesorgan og på de øvrige ledelsesniveauer samt til at udarbejde en politik for at fremme kønsbalancen består imidlertid fortsat. Forpligtelsen gælder, medmindre der allerede er en ligelig kønsfordeling på det pågældende niveau. Reguleringen er ikke ledsaget af selvstændige sanktioner for manglende opnåelse af de opstillede måltal. Håndhævelsen knytter sig alene til overholdelsen af de formelle pligter og sker gennem Erhvervsstyrelsens almindelige tilsyn med overholdelsen af selskabsloven (selskabsloven, LBK nr. 331 af 20/03/2025).

Krav til kønssammensætningen i finansielle virksomheder

Bekendtgørelse af lov om finansiell virksomhed, LBK nr. 1390 af 18/11/2025

Loven omfatter finansielle virksomheder, der enten har finansielle instrumenter optaget til handel på et reguleret marked i et EU- eller EØS-land, eller som i to på hinanden følgende regnskabsår har haft en balancesum på 500 mio. DKK eller derover. I lovens §79a fremgår det, at de omfattede virksomheder skal fastsætte måltal for andelen af det underrepræsenterede køn blandt de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer eller medlemmer valgt af tilsvarende øverste myndighed. Der skal desuden fastsættes måltal for andelen af det underrepræsenterede køn på virksomhedens øvrige ledelsesniveauer. En virksomhed er undtaget fra kravet om måltal, hvis der allerede er en ligelig kønsfordeling i bestyrelsen eller på de øvrige ledelsesniveauer. De omfattede virksomheder skal endvidere udarbejde en politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn på de øvrige ledelsesniveauer, herunder direktionen og ledere med personaleansvar. Når et måltal er opnået, skal der fastsættes et nyt måltal med en ny tidshorisont. Virksomheder, der i det seneste regnskabsår har beskæftiget færre end 50 medarbejdere, er undtaget fra kravet om at udarbejde politik for øvrige ledelsesniveauer. Overtrædelse af pligterne om fastsættelse af måltal og politik straffes med bøde (jf. §373, stk.). Loven finder ikke anvendelse på virksomheder, der er omfattet af kønsbalanceloven (Bekendtgørelse af lov om finansiell virksomhed, LBK nr. 1389 af 18/11/2025).

Krav til kønssammensætningen i børsnoterede aktieselskaber (Kønsbalanceloven)

Lov om kønsfordeling blandt ledelsesmedlemmer i visse store børsnoterede aktieselskaber, LOV nr. 1602 af 17/12/2024

I november 2022 vedtog Europa-Parlamentet og Rådet for Den Europæiske Union direktiv (2022/2381). Det pågældende direktiv har til formål at fremme en mere ligelig kønsfordeling blandt medlemmer af det øverste ledelsesorgan, typisk bestyrelsen, i udvalgte større børsnoterede selskaber.

Direktivet pålægger medlemslandene at sikre, at omfattede selskaber senest den 30. juni 2026 enten har opnået mindst 40 pct. repræsentation af det underrepræsenterede køn blandt bestyrelsesmedlemmer, som ikke er en del af den daglige ledelse, eller mindst 33 pct. blandt samtlige bestyrelsesmedlemmer. Direktivet fastsætter herudover krav om gennemsigtige og meritbaserede

udvælgelsesprocedurer for bestyrelsesmedlemmer. Samtidigt indføres en fortrinsregel ved lige kvalifikationer, hvormed kandidaten af det underrepræsenterede køn skal vælges, når to kandidater har samme kompetenceprofil. Direktivet indeholder desuden krav om rapportering på ligestillingsindsatser samt om fastsættelse af nationale sanktioner ved manglende overholdelse (EUR-Lex, 2022).

Direktivet finder anvendelse for aktieselskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked inden for EU. Selskaber med færre end 250 medarbejdere, og som i et regnskabsår ikke overskrider en årlig omsætning på 50 mio. EUR eller en årlig samlet balance på 43 mio. EUR er undtaget. I Danmark vurderes direktivet at omfatte ca. 50-60 virksomheder (EY, 2024).

Direktivet er implementeret i dansk lovgivning ved vedtagelsen af kønsbalanceloven (LOV nr. 1602 af 17/12/2024), som trådte i kraft den 1. januar 2025. De omfattede virksomheder har dermed haft en periode på 1,5 år til at implementere de nødvendige tilpasninger frem mod fristen i juni 2026.

Kønsbalanceloven indebærer, at omfattede virksomheder i Danmark skal opfylde kravet om mindst 40 pct. repræsentation af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen. Opnås måltallet ikke inden fristen i juni 2026, pålægges virksomhederne at justere eller etablere procedurer for udvælgelse af kandidater, der har til formål at løfte kønsrepræsentationen. De omfattede aktieselskaber skal i deres ledelsesberetning i årsrapporten redegøre for kønsfordelingen i det øverste ledelsesorgan samt i direktionen. Oplysningerne skal desuden offentliggøres på en let tilgængelig måde på selskabets hjemmeside. For selskaber omfattet af kønsbalanceloven finder de almindelige regler fastlagt i den tidligere benævnte lovgivning om måltal og politikker ikke anvendelse. Overtrædelse af kønsbalancelovens centrale forpligtelser, herunder manglende opstilling af måltal, utilstrækkelige udvælgelseskriterier, manglende efterlevelse af fortrinsreglen eller manglende oplysning i forbindelse med valg, kan sanktioneres med bøde. Kønsbalanceloven fastsætter ikke nærmere angivelser af bødeniveau eller beregningsgrundlag, idet fastsættelsen af sanktionens størrelse sker efter de almindelige regler i dansk ret (kønsbalanceloven, LOV nr. 1602 af 17/12/2024).

Krav til kønssammensætningen i den offentlige sektor (Ligestillingsloven)

Bekendtgørelse af lov om ligestilling af kvinder og mænd (ligestillingsloven), LBK nr. 5 af 06/01/2025

Offentlige myndigheders forpligtelser (§4)

Ligestillingsloven fastlægger offentlige myndigheders ansvar for aktivt at fremme ligestilling. Det fremgår her grundlæggende, at alle offentlige myndigheder inden for deres respektive ansvarsområder skal integrere ligestilling i al planlægning og forvaltning (ligestillingsloven, LBK nr. 5 af 06/01/2025).

Kønssammensætning i offentlige udvalg, kommissioner og lignende (§§8-10)

Den danske ligestillingslov indeholder bestemmelser, der retter sig mod kønssammensætningen i offentlige udvalg, kommissioner og lignende organer. Af

loven fremgår det, at sådanne organer, der nedsættes af en minister, bør have en ligelig sammensætning af kvinder og mænd. Myndigheder og organisationer, der indstiller medlemmer, skal som udgangspunkt derfor foreslå både en kvinde og en mand og ved indstilling af flere medlemmer foreslå lige mange af hvert køn, medmindre særlige grunde taler for fravigelse. Manglende efterlevelse kan medføre, at udvalget fungerer uden de pågældende medlemmer. Ministeren, der nedsætter udvalget, skal desuden indberette den forventede kønssammensætning til ligestillingsministeren, som kan anmode om en begrundelse og i særlige tilfælde om en fornyet sammensætning (ligestillingsloven, LBK nr. 5 af 06/01/2025).

Kønssammensætning i bestyrelser og på øverste ledelsesniveauer i den offentlige forvaltning m.v. (§§11-13)

I forlængelse heraf indeholder ligestillingsloven bestemmelser om kønssammensætningen i bestyrelser og andre kollektive ledelsesorganer samt på de øverste ledelsesniveauer i offentlige institutioner og virksomheder. Reglerne gælder for statslige institutioner og virksomheder med kollektiv ledelse, for institutioner og virksomheder, der overvejende er statsligt finansierede eller statsejede, samt for kommunale fællesskaber, kommuner, regioner og regionale sygehuse med 50 eller flere medarbejdere. For institutioner med bestyrelse eller andet kollektivt ledelsesorgan skal det øverste ledelsesorgan opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn. For de øverste ledelsesniveauer skal det centrale ledelsesorgan opstille måltal og udarbejde en politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn. Loven fremhæver at de omfattede institutioner skal tilstræbe en ligelig sammensætning af kvinder og mænd. De omfattede institutioner skal ligeledes hvert andet år indberette oplysninger om kønssammensætning, opstillede måltal, status for opfyldelse af måltal samt den udarbejdede politik til ressortministeren, kommunalbestyrelsen, regionsrådet eller det relevante kollektive ledelsesorgan, som videreindberetter oplysningerne til ligestillingsministeren (ligestillingsloven, LBK nr. 5 af 06/01/2025).

Studier og analyser af dansk lovgivning

Der findes på nuværende tidspunkt ingen egentlig forskning, der estimerer de direkte effekter af den danske lovgivning vedrørende kønsdiversitet i ledelseslag, hvilket afspejles i dette afsnits omfang. Der er imidlertid udarbejdet en række deskriptive evalueringer og statusrapporter om udviklingen i kønsfordelingen og virksomhedernes arbejde med måltal af bl.a. Rambøll Management Consulting, for Ligestillingsafdelingen/Ministeriet for Ligestilling. Disse er ikke inkluderet i denne gennemgang.

En nyere rapport udgivet af Tænketanken EQUALIS i december 2025, belyser dog, hvordan virksomheder arbejder med og rapporterer om egne måltal for det underrepræsenterede køn i bestyrelse og ledelse, baseret på oplysninger i årsrapporter for 2024 sammenholdt med 2023. Efter ophævelsen af afrapporteringskravet i årsregnskabslovens §99b pr. 1. januar 2025 viser analysen et markant fald i rapporteringen. Hvor 94 pct. af virksomhederne omtaler måltal i

årsrapporterne for 2023, var dette faldet til 38 pct. i 2024. Blandt de virksomheder, der fortsat afrapporterer, er det gennemsnitlige måltal 33 pct. på bestyrelsesniveau med forventet opfyldelse i 2025, og 34 pct. på ledelsesniveau med forventet opfyldelse i 2027 (Tænk tanken EQUALIS, 2025).

LOVGIVNING OG VIRKNING I ISLAND

I det følgende gennemgås gældende islandsk lovgivning om kønsbalance i den øverste ledelse for både privat og offentlig sektor. Dernæst præsenteres et udsnit af studier, der belyser den islandske tilgang til at understøtte ligelige kønsbalancer i den øverste ledelse.

Gældende regulering af kønssammensætning i ledelse

Lov om kønssammensætningen i aktie- og anpartsselskaber

Lov om ændring af loven om aktieselskaber og loven om anpartsselskaber (ejerskab, kønsforhold og fungerende formænd), Lov nr. 13 af 18/03/2010

I 2010 indførte det islandske parlament kvoter i form af krav til kønssammensætningen i bestyrelser i statsejede aktieselskaber, børsnoterede aktieselskaber samt private anpartsselskaber med mere end 50 ansatte (lov om ændring af loven om aktieselskaber og loven om anpartsselskaber (ejerskab, kønsforhold og fungerende formænd), lov nr. 13 af 18/03/2010).

Lovgivningen fastsætter, at når en bestyrelse i sådanne selskaber består af mere end tre medlemmer, må ingen af kønnene være repræsenteret med mindre end 40 pct. Hvis bestyrelsen kun består af to eller tre medlemmer, er det i stedet et krav, at begge køn skal være repræsenteret. De samme krav til kønsfordeling finder ligeledes anvendelse på suppleantniveau. Loven indeholder desuden bestemmelser om gennemsigtighed og rapportering, herunder krav om, at selskaber med mere end 25 ansatte skal indberette oplysninger om kønssammensætningen i bestyrelser, ledelse og medarbejdergrupper til selskabsregistret. Der stilles desuden krav om, at der ved ansættelse af direktører og ledende medarbejdere skal tages hensyn til den kønsmæssige balance (lov om ændring af loven om aktieselskaber og loven om anpartsselskaber (ejerskab, kønsforhold og fungerende formænd), lov nr. 13 af 18/03/2010).

Bestemmelserne trådte i kraft den 1. september 2013 efter en overgangsperiode, hvor virksomhederne havde mulighed for at tilpasse deres bestyrelsessammensætning. Loven har siden vedtagelsen ikke været genstand for store ændringer af betydning for de centrale bestemmelser om kønssammensætning i ledelse.

Lov om ligestilling og lige rettigheder mellem kønnene

Lov om ligestilling og lige rettigheder mellem kønnene, lov nr. 150 af 29/12/2020

Den islandske lov om ligestilling og lige rettigheder mellem kønnene inkluderer regulering af kønssammensætningen i offentlige organer (lov om ligestilling og lige rettigheder mellem kønnene, lov nr. 150 af 29/12/2020). I lovens §28 fastsættes krav til, hvordan kønsfordelingen skal være ved udpegning og nominering til statslige og kommunale udvalg, råd og bestyrelser. Bestemmelsen betyder i praksis, at der ved

sammensætningen af disse organer som udgangspunkt skal tilstræbes en ligelig fordeling af kvinder og mænd både i offentlige organer samt i bestyrelser for offentligt ejede selskaber og i private virksomheder, hvor enten staten eller en kommune er majoritetsejer. Bestemmelsen indebærer, at begge køn skal være repræsenteret med mindst 40 pct., når et organ har mere end tre medlemmer. Samtidigt skal der, ved nominering af nye medlemmer, som udgangspunkt indstilles både en kvinde og en mand til posten. Kravet kan kun fraviges, hvis der foreligger objektive forhold, som gør det umuligt at indstille både en kvinde og en mand. I så fald skal den nominerende part give en konkret begrundelse for, hvorfor reglen ikke kan overholdes. Bestemmelsen udelukker ikke nominering og udpegning af personer med juridisk registreret neutralt køn (lov om ligestilling og lige rettigheder mellem kønnene, lov nr. 150 af 29/12/2020).

Studier og analyser af islandsk lovgivning

Nyere islandske studier giver indblik i både direkte virkninger af kvoter for kønssammensætningen på bestyrelsesniveau og de afledte virkninger på de øvrige ledelseslag. I de følgende afsnit gennemgås den tilgængelige viden.

I et studie af Óladóttir et al. (2025) analyseres effekterne af den islandske lovgivning af kønssammensætningen i bestyrelser (Lov om ændring af loven om aktieselskaber og loven om anpartsselskaber (ejerskab, kønsforhold og fungerende formænd)), femten år efter dens fulde ikrafttræden. Studiet dokumenterer, at loven har haft en positiv indvirkning på kønsbalancen i de virksomheder, der er omfattet. Over tid har kvoterne ført til en stabil kønsfordeling i bestyrelserne, hvor andelen af kvinder i praksis ligger omkring det lovfastsatte minimum på 40 pct. I 2025 udgør kvinder knap 43 pct. af bestyrelsesmedlemmerne i børsnoterede virksomheder.

Samtidig viser studiet, at denne udvikling ikke har medført tilsvarende strukturelle forandringer i den øverste ledelse i virksomhederne. I 2025 udgjorde kvinder lidt under 19 pct. af administrerende direktører på tværs af alle virksomheder og omkring 14 pct. af administrerende direktører i børsnoterede selskaber. Udviklingen på direktionsniveau fremstår gradvis og lineær snarere end som et tydeligt skifte i forlængelse af lovgivningen. På baggrund af studiets fund argumenterer forfatterne for, at formelle kvoter kan skabe hurtige og synlige ændringer dér, hvor reguleringen direkte pålægger krav. Lovgivningens afsmittende virkning fra bestyrelsesniveau til den øvrige ledelse begrænses fortsat af bl.a. netværksbaserede rekrutteringsprocesser og andre underliggende mekanismer, der reproducerer eksisterende skæve kønsbalancer. Som eksempel herpå peger forfatterne bl.a. på, at der findes en modstand mod kønskvoter, fordi de af nogle opfattes som en trussel mod princippet om at ansætte de mest kvalificerede kandidater (Óladóttir et al., 2025).

Et andet studie af Einarisdóttir et al. (2020) undersøger islandske erhvervslederes holdninger til kvoter og deres forståelse af årsagerne til kvinders underrepræsentation i topledelse efter lovkravet til kønssammensætningen i bestyrelses fulde ikrafttræden i 2013. Studiet viser, at kvindelige ledere generelt er mere positive over for kvoter end

mandlige ledere, og at opbakningen i høj grad afhænger af, hvordan underrepræsentationen forklares. Ledere der ser underrepræsentationen som et resultat af barrierer, herunder netværk, kønsstereotype forventninger i udvælgelsesprocesser og historisk skæve karriereveje, støtter i langt højere grad kvoter end ledere, der forklarer underrepræsentationen med individuelle prioriteringer eller kvalifikationer. Studiet fremhæver samtidig lederes rolle som potentielle gatekeepere i rekruttering og peger på, at effektiv ligestillingspolitik må adressere både strukturelle forhold og konkrete rekrutteringspraksisser (Einarsdóttir et al., 2020).

Et tredje studie af Óladóttir et al. (2024) undersøger i hvilket omfang, der eksisterer støtte i den islandske befolkning samt blandt bestyrelsesmedlemmer i børsnoterede selskaber til at udvide den islandske kvoteregulering fra kun at omfatte bestyrelser til også at omfatte den øverste ledelse i virksomhederne. Studiet tager afsæt i, at kvoterne på bestyrelsesniveau har haft dokumenterbar virkning, mens ubalancen i de øverste ledelseslag består. Den kvantitative analyse blandt befolkningen dokumenterer statistisk signifikante kønsforskelle i opbakningen til en udvidelse af reguleringen, idet kvinder i højere grad end mænd støtter indførelsen af kvoter i den øverste ledelse. Holdningerne hænger desuden sammen med, hvordan respondenterne vægter hensynet til ligestilling i forhold til princippet om, at stillinger skal besættes udelukkende efter kvalifikationer. De kvalitative interviews med bestyrelsesmedlemmer viser tilsvarende kønnede forskelle, men med udgangspunkt i forskellige argumentationer. Kvindelige bestyrelsesmedlemmer begrundede oftere deres støtte med erfaringer af, at den eksisterende lovgivning har udvidet rekrutteringsgrundlaget og synliggjort kvalificerede kandidater. Mandlige bestyrelsesmedlemmer afviste derimod hyppigere yderligere indgreb med henvisning til modstand mod statslig regulering af private virksomheders ledelsesrekruttering og bekymringer om indgreb i meritbaserede processer. Studiet peger således både på brede kønsforskelle i befolkningen og på modstand blandt bestyrelsesmedlemmer i Island. Samtidig indikerer studiet, at vurderingen af, om problemet med den skæve kønsbalance er løst, ikke nødvendigvis stemmer overens med de faktiske data om vedvarende ubalance i topledelse (Óladóttir et al., 2024).

Et fjerde studie af Axelsdóttir et al. (2023) undersøger lederes argumenter for og imod kønskvoter i den øverste ledelse, herunder administrerende direktører og øvrige medlemmer af topledelsen i virksomheder i Island. Studiet tager afsæt i en spørgeskemaundersøgelse blandt over 500 ledere i mere end 200 af Islands største virksomheder. Resultaterne viser, at kvoter i højere grad opfattes som legitime, når de begrundes med hensynet til social retfærdighed og virksomhedens resultater, end når ligestilling forstås som noget, der allerede burde være sikret gennem individuelle kvalifikationer og lige konkurrencevilkår. Samtidig peger studiet på, at mandlige ledere oftere begrundede deres modstand mod kvoter med henvisning til f.eks. individuel konkurrence og modstand mod statslig indblanding i virksomheders ledelsesrekruttering. Forfatterne peger således på, at disse kønnede legitimeringslogikker kan udgøre en barriere for yderligere organisatoriske fremskridt og en større kønsbalance i virksomhedernes topledelse (Axelsdóttir et al., 2023).

Samlet peger den nyere islandske forskning på, at lovgivningen om ligelig kønsbalance i bestyrelser har haft en stabil virkning i de virksomheder, der er direkte omfattet af lovgivningen, og på det niveau, hvor reguleringen gælder (bestyrelsen). Virkningen har imidlertid været begrænset til de omfattede virksomheder og har ikke i nævneværdig grad påvirket mindre virksomheder uden for lovens anvendelsesområde. Samtidig viser studierne, at de afledte virkninger på den øverste daglige ledelse fortsat er af begrænset karakter. Studierne fremhæver desuden, at holdninger til kvoter i høj grad er kønnede og tæt forbundet med, hvordan erhvervsledere og bestyrelsesmedlemmer forklarer kvinders underrepræsentation i topledelse. Samlet understreger forskningen, at kvoter kan skabe hurtige institutionelle ændringer dér, hvor der indføres bindende krav, men at bredere ligestillingsfremskridt i topledelsen forudsætter supplerende organisatoriske og eventuelt strukturelle indsatser.

LOVGIVNING OG VIRKNING I NORGE

I det følgende gennemgås den norske lovgivning om kønsbalance i både offentlige og private bestyrelser og den øverste ledelse samt nyere udvidelser af lovgivningen. Dernæst præsenteres et udsnit af aktuelle studier, der belyser lovgivningens virkning på kønsbalance i bestyrelser og topledelse.

Gældende regulering af kønssammensætning i ledelse

Kønssammensætning i bestyrelser på tværs af organisationsformer

Krav til kønssammensætningen i styret og for styremedlemmer valgt af og blandt de ansatte (Lov om allmennaksjeselskaper (allmenaksjeloven), LOV nr. 52 af 20/06/2025), (Lov om aksjeselskaper, (aksjeloven), LOV nr. 52 af 20/06/2025), (Lov om Interkommunale selskaper, LOV nr. 22 af 02/06/2022)

Norge indførte i 2003 kvoter i form af krav om kønssammensætning i bestyrelserne for børsnoterede selskaber (allmennaksjeselskaper, ASA) samt statslige og interkommunale selskaber (IKS)². Reglerne trådte i kraft den 1. januar 2006 med en overgangsperiode på to år og har været fuldt håndhævet siden 1. januar 2008 for ASA-selskaber. Lovgivningen indebærer, at bestyrelser med tre eller flere medlemmer skal sammensættes således, at intet køn er repræsenteret med mere end 60 pct. blandt bestyrelsesmedlemmerne, eller det, der kommer tættest herpå afhængigt af bestyrelsens størrelse³. Bestemmelserne er forankret i den norske selskabslovgivning og gælder på tværs af relevante selskabsformer (almenaksjeloven, LOV nr. 52 af 20/06/2025; IKS-loven, LOV nr. 22 af 02/06/2022; aksjeloven, LOV nr. 106 af 20/06/2025).

I 2023 vedtog Norges parlament en ændringslov, der udvidede de eksisterende regler om kønssammensætning i bestyrelser til flere organisationsformer og dermed forankrede lovgivningen bredere i selskabsretten. Reglerne i den nye ændringslov indføres gradvist efter konkrete frister frem mod 1. juli 2028, så større virksomheder skal opfylde kravene tidligere end mindre virksomheder (lov om endringer i foretakslovgivningen mv. (kønssammensætning i styret), LOV nr. 114 af 20/12/2023).

Med ændringsloven omfatter kravet om kønssammensætning i bestyrelser nu også større private aktieselskaber (AS) samt en række andre organisationsformer, herunder kooperative virksomheder, boligforeninger og fonde. For de private aktieselskaber gælder kravet, hvis selskabet på balancedagen for årsregnskabet har

² Et interkommunalt selskab er en norsk betegnelse for samarbejder, hvor to eller flere kommuner eller fylker går sammen om at løse opgaver

³ Har en bestyrelse tre eller fire medlemmer, må højst to medlemmer være af samme køn. Har bestyrelsen fem eller seks medlemmer, må højst tre medlemmer være af samme køn. Har bestyrelsen syv medlemmer, må højst fire medlemmer være af samme køn. Har bestyrelsen otte medlemmer, må højst fem medlemmer være af samme køn. Har bestyrelsen ni eller flere medlemmer, må højst 60 pct. af medlemmerne være af samme køn (allmenaksjeloven, §§6-11a-b, LOV nr. 52 af 20/06/2025).

samlede drifts- og finansindtægter over 50 mio. NOK eller mere end 30 ansatte. Tilsvarende tærskler gælder for de øvrige virksomhedsformer omfattet af ændringsloven.

Ændringsloven indebærer, at registreringskravene i det officielle virksomhedsregister (Foretaksregisteret) bliver udvidet, så det fremgår, om virksomheden er omfattet af kravene til kønssammensætning i bestyrelsen. De omfattede virksomheder skal i den forbindelse også indberette kønnet på deres bestyrelsesmedlemmer og suppleanter.

Overholdelsen kontrolleres gennem registreringsordningen. En bestyrelse, der ikke opfylder lovens krav, anses ikke for lovligt sammensat, og registrering af bestyrelsen eller ændringer heri kan nægtes. Hvis virksomheden ikke bringer forholdet i orden, kan det i sidste instans føre til tvangsopløsning efter selskabslovgivningens almindelige regler (lov om endringer i foretakslovgivningen mv. (kønssammensætning i styret), LOV nr. 114 af 20/12/2023).

Ligestillings- og diskriminationslov

Lov om ligestilling og forbud mod diskriminering, LOV nr. 33 af 14/06/2024

Krav til kønssammensætningen i bestyrelser på tværs af offentlige organer (§28)

I forlængelse af den norske lovgivning om kønssammensætning i bestyrelser på tværs af organisationsformer, indeholder den norske ligestillings- og diskriminationslov tilsvarende bindende krav til kønssammensætningen i offentlige besluntingsorganer (Lov om ligestilling og forbud mod diskriminering). Offentlige organer skal således ved nedsættelse eller udpegning af udvalg, råd, nævn og lignende sikre en kønsmæssigt afbalanceret sammensætning. Afhængigt af organets størrelse fastsætter bestemmelsen kvoter i form af krav om mindst 40 pct. repræsentation, eller det der er nærmest, i større organer. Kravet omfatter både ordinære medlemmer og suppleanter. Bestemmelsen åbner for dispensation i tilfælde, hvor det ikke har været muligt at identificere et tilstrækkeligt antal kvalificerede kandidater af begge køn.

Aktivitets- og redegørelsespligt (§§24-26)

Den norske ligestillings- og diskriminationslov fastlægger desuden en aktivitets- og redegørelsespligt, som pålægger både offentlige myndigheder og arbejdsgivere at arbejde aktivt, målrettet og planmæssigt for at fremme ligestilling og modvirke diskrimination. For arbejdsgivere omfatter aktivitetspligten tillige forebyggelse af chikane, seksuel chikane og kønsbaseret vold. Aktivitetspligten indebærer, at ligestillingsarbejdet skal integreres i centrale personale- og ledelsesprocesser, herunder rekruttering, løn- og arbejdsvilkår, forfremmelse, kompetenceudvikling, tilrettelæggelse af arbejdet samt mulighederne for at kombinere arbejde og familieliv.

I alle offentlige virksomheder, uanset størrelse, samt i private virksomheder med flere end 50 medarbejdere, er aktivitets- og redegørelsespligten skærpet gennem krav om fastlæggelse af en systematisk arbejdsproces. Denne proces skal omfatte kortlægning af risiko for diskrimination og barrierer for ligestilling, analyse af årsager, iværksættelse af egnede tiltag samt vurdering af resultaterne. Som led heri skal

arbejdsgiveren mindst hvert andet år gennemføre lønkortlægning fordelt på køn samt kortlægge anvendelsen af ufrivillig deltidsansættelse. Arbejdsgivere, der er omfattet af den skærpede aktivitetspligt, er samtidig underlagt en redegørelsespligt, hvorefter status for kønsligestilling og iværksatte tiltag skal offentliggøres i årsberetningen eller i et andet offentligt tilgængeligt dokument (Lov om ligestilling og forbud mot diskriminering, LOV nr. 33 af 14/06/2024).

Studier og analyser af norsk lovgivning

I det følgende afsnit gennemgås den tilgængelige viden om virkningen af den norske lovgivning om kønssammensætning i ledelse.

De første tre studier kigger alle på direkte og afledte virkninger af de norske kvoter på bestyrelser, som stiller krav til mindst 40 pct. repræsentation af hvert køn i bestyrelserne i børsnoterede aktieselskaber.

Bertrand et al. (2019) undersøger, om kvoterne har haft bredere arbejdsmarkedsmæssige virkninger for kvinder. Med anvendelse af kvasi-eksperimentelle analyser baseret på registerdata dokumenterer studiet en stigning i andelen af kvinder i bestyrelserne i de omfattede selskaber. Der findes imidlertid ikke evidens for at kvoterne for kønssammensætningen af bestyrelser har haft afledte effekter på kvinders lønniveau, beskæftigelse eller sandsynlighed for at opnå topledelsespositioner.

Seierstad et al. (2021) undersøger den samme lovgivnings virkning ti år efter dens implementering. Med afsæt i administrative registerdata kombineret med kvalitative interviews dokumenteres en høj efterlevelse blandt de omfattede selskaber. Forfatterne introducerer begrebet "quota silo" for at beskrive, at effekten i overvejende grad dog er afgrænset til de direkte omfattede virksomheder. Studiet påviser samtidig et fald i antallet af PLC/ASA-selskaber i perioden, herunder omregistrering til andre selskabsformer.

Garcia-Blandon et al. (2023) udvider analysen ved også at undersøge, hvordan lovgivningen har påvirket bestyrelsernes interne sammensætning. I overensstemmelse med de foregående studier dokumenterer forfatterne en vedvarende virkning på kønssammensætningen i de omfattede bestyrelser. Der kan imidlertid heller ikke her påvises tilsvarende positive afledte virkninger i den øverste ledelse, hvor repræsentationen af kvinder i direktioner og øvrige ledelseslag fortsat er begrænset. Tværtimod peger resultaterne på en periodevis negativ sammenhæng mellem lovgivningens betydning på bestyrelsesniveau og andelen af kvindelige direktører, omend denne effekt svækkes over tid. Studiet viser desuden, at lovgivningen har haft betydning for bestyrelsernes sammensætning ud over kønsfordelingen. Norske virksomheder har i perioden i gennemsnit bestyrelser med kortere anciennitet og en lavere grad af uafhængighed end sammenlignelige virksomheder. Samtidig finder studiet ingen tegn på, at kvalifikationsniveauet blandt bestyrelsesmedlemmer er faldet som følge af kvoten (Garcia-Blandon et al., 2023).

I et studie af Halrynjo og Teigen (2024) undersøges kønsfordelingen i bestyrelser og direktioner for Norges 200 største virksomheder. Her fremgår det, at kvinder i gennemsnit udgør omkring 49 pct. af bestyrelsesmedlemmerne i omfattede virksomheder mod 23 pct. i ikke-omfattede virksomheder. Den samme udvikling ses ikke på ledelsesniveauerne. Repræsentationen i den øverste ledelse er næsten identisk på tværs af virksomhedstyper, hvor kvinder udgør 25–26 pct. af direktioner og ledergrupper. Samtidig er andelen af kvinder i operative linjefunktioner 17–18 pct (Halrynjo & Teigen, 2024). I fortolkningen argumenterer forfatterne for, at fraværet af afledte virkninger må forstås i lyset af organisatoriske og strukturelle mekanismer. Her fremhæves blandt andet vedvarende kønnede karrierebetingelser, herunder den såkaldte børnestråf (child penalty)⁴ og de mekanismer der gør at kvinder i højere grad sidder i stabs- og støttefunktioner frem for linje- og driftsansvar (Halrynjo & Teigen, 2024).

I en nyere artikel belyser Teigen (2025) hvilke effekter, de norske kønskvoter har haft, og hvordan de har virket som et politisk instrument til at fremme ligestilling. Med afsæt i registerstatistik og CORE, Norwegian Gender Balance Scorecard, der er en kortlægning af kønsfordelingen i de 200 største virksomheder i Norge, konkluderes det, at lovgivningen har haft en tydelig effekt på kønssammensætningen i bestyrelserne. Samtidig viser data, at andelen af kvindelige administrerende direktører fortsat er lav og i visse opgørelser endda lavere i de omfattede børsnoterede selskaber end i ikke-omfattede selskaber. Studiet fremhæver, at opbakningen til kønsbalance i bestyrelser er steget markant over tid blandt både mandlige og kvindelige erhvervsledere. Forfatterne understreger samtidig, at krav til kønssammensætningen i bestyrelser ikke i sig selv ændrer kønsbalancen i den udøvende ledelse, fordi barriererne også knytter sig til forskellige karrierevilkår for kvinder og mænd samt til interne rekrutterings- og forfremmelsesprocesser (Teigen, 2025).

I et studie af Le Bruyn et al. (2025) undersøges, hvordan norske virksomheder har tilpasset sig de udvidede kvotereguleringer for bestyrelser, som blev vedtaget i 2023. Med afsæt i registerdata sammenlignes udviklingen i bestyrelsessammensætning fra 2024 til 2025 mellem virksomheder omfattet af første implementeringstrin, hvilket er virksomheder med mere end 100 millioner NOK i omsætning, og virksomheder uden for ordningen. Studiet dokumenterer en stigning i andelen af kvinder i bestyrelser blandt de omfattede virksomheder, særligt i bestyrelser med tre eller flere medlemmer, hvilket indikerer en effekt af lovgivningen. Samtidig ses en vækst i andelen af bestyrelser med ét eller to medlemmer, som er undtaget fra kravet. Her peger forfatterne på, at virksomhederne har reduceret størrelsen af deres bestyrelser for at undgå at være underlagt de nye krav. Samlet konkluderes, at lovgivning har haft en målbar virkning i første fase, men også har givet anledning til omgåelseslignende tilpasninger (Le Bruyn et al., 2025).

⁴ Child penalty forstås af Halrynjo & Teigen (2024) som de økonomiske og karrierestrukturelle sanktioner, der i særlig grad påhviler mødre i forbindelse med forældreskab.

Samlet viser forskningen, at lovgivningen om kønssammensætning i bestyrelser har haft en dokumenterbar effekt på kønsfordelingen i de omfattede bestyrelser. Effekten er dog afgrænset til de direkte regulerede virksomheder og bestyrelsesniveauet. Der findes kun begrænset evidens for afledte effekter i den udøvende ledelse, hvor andelen af kvinder i direktioner og på administrerende direktørposter fortsat ligger på omtrent samme niveau i omfattede og ikke-omfattede virksomheder.

LOVGIVNING OG VIRKNING I SVERIGE

I det følgende afsnit gennemgås nuværende svensk lovgivning, der omhandler kønsbalance i bestyrelser og på øverste ledelsesniveau. Det bemærkes, at der ikke er inkluderet forskningsartikler for Sverige i dette katalog, da der ikke findes aktuel litteratur, der fokuserer på den gældende lovgivning.

Gældende regulering af kønssammensætning i ledelse

Diskriminationslov

Diskrimineringslag, lov nr. 567 af 05/06/2008

Den svenske diskriminationslov fastsætter en pligt for arbejdsgivere til løbende at arbejde med aktive foranstaltninger, hvilket betyder at de systematisk skal arbejde med at fremme lige rettigheder og muligheder uanset køn. Arbejdsgiveren skal arbejde systematisk med bl.a. rekruttering, forfremmelse og kompetenceudvikling. Der skal desuden iværksættes egnede tiltag for at fremme en ligelig kønsfordeling i forskellige typer arbejde, blandt forskellige medarbejderkategorier og i lederstillinger. Arbejdsgivere med 25 eller flere ansatte skal dokumentere arbejdet med aktive foranstaltninger. Arbejdsgivere med 10–24 ansatte skal skriftligt dokumentere arbejdet med lønkortlægning. Pligten er således i udgangspunktet proces- og aktivitetsbaseret frem for resultatfastsat. Hvis arbejdsgiveren ikke opfylder kravene om aktive foranstaltninger, kan Diskriminationsombudsmanden (Diskrimineringsombudsmannen) indbringe sagen for Diskriminationsnævnet (Nämnden mot diskriminering), som kan udstede påbud ledsaget af tvangsbøde (diskrimineringslag, lov nr. 567 af 05/06/2008).

Kønsbalanceloven

EU-direktiv (2022/2381.), endnu ikke implementeret i svensk lov

I modsætning til Danmark har Sverige endnu ikke vedtaget bindende national lovgivning til gennemførelse af direktiv 2022/2381 om ligelig kønsbalance blandt ledelsesmedlemmer i visse store børsnoterede aktieselskaber. Dette hænger blandt andet sammen med direktivets mulighed for udsættelse i medlemsstater, hvor kønsrepræsentationen i bestyrelser allerede overstiger et fastsat minimumsniveau, som Sverige aktuelt opfylder. Sverige har således indtil den 30. juni 2026 til at implementere direktivet i national lov (EUR-Lex, 2022). Ifølge en pressemeddelelse fra Justitsministeriet, har den svenske regering udpeget Det svenske råd for virksomhedsledelse (Kollegiet för svensk bolagsstyrning), et uafhængigt, privatretligt organ etableret af erhvervslivet, som det organ, der skal arbejde med direktivet og fremme kønsbalancen i bestyrelserne for børsnoterede selskaber (Regeringskansliet, 2024).

Krav til oplysning om kønsfordeling i ledelser i visse større virksomheder

Årsredovisningslag, lov nr.-1554 af 14/12/1995

Efter §38 i den svenske årsregnskabslov (årsredovisningslagen) skal større virksomheder oplyse om fordelingen mellem kvinder og mænd blandt bestyrelsesmedlemmer, administrerende direktør og øvrige ledende medarbejdere. En virksomhed anses for større, hvis den enten har værdipapirer optaget til handel på et reguleret marked, eller hvis den i hvert af de to seneste regnskabsår har opfyldt mindst to af tre størrelseskriterier, nemlig haft et gennemsnitligt antal ansatte på over 50 og/eller haft en balancesum eller nettoomsætning over de lovfastede grænser. Oplysningerne skal gives særskilt for henholdsvis bestyrelsen og den øvrige ledelse og skal vedrøre forholdene på balancedagen. For aktieselskaber, hvis aktier er optaget til handel på et reguleret marked, og som har mindst 250 ansatte samt en årlig omsætning på mindst 550 mio. SEK eller en balancesum på mindst 480 mio. SEK, gælder et udvidet oplysningskrav. Disse selskaber skal desuden oplyse om, hvilke ændringer der er sket i kønsfordelingen blandt bestyrelsesmedlemmerne siden forrige balancedag. Bestemmelsen fastsætter således alene et oplysningskrav og indeholder ikke materielle krav til kønssammensætningen i ledelsen. Der er heller ikke fastsat en særskilt sanktion knyttet til bestemmelsen. Håndhævelse sker derimod gennem de almindelige regnskabsretlige kontrolmekanismer. Manglende opfyldelse af oplysningskravet kan medføre selskabs- eller regnskabsretlige konsekvenser efter de generelle regler om mangelfuld årsrapport (årsredovisningslag, lov nr. 1554 af 14/12/1995).

Studier og analyser af svensk lovgivning

Der foreligger ikke relevant forskning på området. Der er derfor ikke inkluderet forskningsartikler i dette afsnit.

INSPIRATION:

Inspiration og erfaringer fra erhvervslivet til at øge kønsbalancen i de øverste ledelseslag i Danmark

INSPIRATION OG ERFARINGER FRA ERHVERVSLIVET

Følgende afsnit samler inspiration og erfaringer fra tidligere og nuværende casepartnere fra Tænk tanken EQUALIS' Diversitetsbarometer. Hvor Diversitetsbarometeret indeholder inspiration til arbejdet med kønsdiversitet på en række bredere temaer, indeholder inspirationskataloget udelukkende konkrete initiativer, der har til formål at sikre ligelige kønsbalancer i de øverste ledelseslag.

Kataloget gengiver casebeskrivelser fra Diversitetsbarometeret 2023, 2024, 2025 og 2026, og beskrivelserne er derfor en samling af initiativer, der er skrevet i et givent årstal og specifik kontekst. Oversigten her har til formål at give et samlet overblik over inspirationen til, hvordan erhvervslivet kan arbejde med at kønsbalance i ledelse – fra fastsættelsen af måltal, til opbygning af pipeline, evaluering af performance og forankring af initiativer og data hos ledelse – ikke at dokumentere virkning af de fremhævede initiativer.

Det fremgår af de enkelte casebeskrivelser, hvornår de indgik i og har været beskrevet i Diversitetsbarometeret.

Kataloget er inddelt i tre overordnede tematikker, der kan være med til at bringe alt talent i spil som ledere:

1. Ledelsesforankring
2. Måltal og data
3. Opbygning og fastholdelse af en divers pipeline

Kataloget indeholder cases fra virksomhederne Ørsted, Grundfos, Nykredit, Atea, NORDEN, TotalEnergies og Norlys. Virksomheder, der alle falder i kategorien af store virksomheder med flere end 250 ansatte. De fremhævede casebeskrivelser begrænser sig dog ikke til udelukkende at være relevante for virksomheder af denne størrelse, men kan inspirere til tilgange, der kan bruges på tværs af virksomhedstype, -branche og størrelse.

LEDELSESFORANKRING

Arbejdet for øget kønsbalance stiller krav til, at der fra ledelsens side er en stærk forståelse for udgangspunktet, et kendskab til og anerkendelse af udfordringerne, og en god plan for, hvad der skal til for at opnå forandring. Der er med andre ord behov for, at dagsordenen forankres hos og prioriteres af den øverste ledelse, hvis de mål, der sættes, skal opfyldes.

Forankringen bør derfor inddrages i forretningsstrategien hos den øverste ledelse og kan samtidig være lokal blandt ledere i de forskellige dele af forretningen, som sidder med indsigten i, hvilke udfordringer og behov der kan være på deres område.

En forankring på øverste niveau bidrager til et styrket fokus og en afstemning af den samlede forretning, så der trædes i fælles fodslag. Samtidigt skaber det en forpligtigelse for direktionen og dermed incitament til at arbejde målrettet med dagsordenen.

I dette afsnit beskrives initiativer fra hhv. Grundfos og Norlys, der omhandler arbejde med ledelsesforankring af måltal, data og strategi for øget kønsdiversitet.

Hos Grundfos er det essentielt at forankre det strategiske arbejde med diversitetsagendaen i et samarbejde mellem den øverste ledelse og medarbejderne

Grundfos har nedsat et Diversity Council med mandat og budget til at skabe forandringer i organisationen. Det består af otte udpegede seniorledere samt to medarbejdervalgte repræsentanter.

Hvad er formålet?

I forbindelse med en større nytænkning af arbejdet med diversitet, lige muligheder og inklusion i 2020, nedsatte Grundfos et midlertidigt organ. Formålet var at forankre arbejdet med DE&I i de øverste ledelsesslag i organisationen. Modellen viste sig at være så effektiv i at drive forandringer og rykke dagsordenen, at ledelsen nedsatte et permanent Diversity Council. Samtidig bidrager inklusion af medarbejderrepræsentanter i organet til at understøtte reel inklusion i virksomheden.

Hvad omfatter initiativet?

Grundfos' koncernledelse har givet Diversity Council mandat til at drive DE&I-agendaen i virksomheden. Diversity Council er derfor med til, sammen med Grundfos' DE&I afdeling, at sætte de strategiske prioriteringer for, hvilke mål og målsætninger virksomheden har for arbejdet. Council er således involveret i alle beslutninger på dette område.

Indledningsvist bestod Diversity Council af 10 seniorledere inden for de fire øverste ledelsesniveauer ud af ni mulige. Siden hen har Grundfos ændret på sammensætningen, så Council i dag består af otte seniorledere og to medarbejderrepræsentanter. Medarbejderrepræsentanterne vælges gennem en intern valghandling.

Diversity Council har budget til at drive forandringer og sætte initiativer i søen inden for området. Halvdelen af budgettet til at skabe forandringer på diversitetsagendaen i Grundfos kommer således fra en særlig investering gennem Diversity Council, mens den anden halvdel mere traditionelt er forankret i HR.

Det dedikerede budget betyder, at Council har en stor beslutningskraft i forhold til, hvordan Grundfos prioriterer og hvilke satsninger, virksomheden laver på området. Det er dog også muligt for afdelinger eller medarbejdergrupper i Grundfos selv at tage ejerskab over acceleration af initiativer på DE&I-agendaen ved at ansøge om midler gennem Council ved det, der kaldes DE&I acceleration funding. Midlerne har f.eks. været brugt til afholdelse af medarbejderdrevne karrierekonferencer for unge professionelle og for kvinder i tech-branchen.

Hvilke erfaringer har Grundfos med initiativets virkning?

Indledningsvist var der kritik blandt medarbejderne af, at Diversity Council udelukkende bestod af ledere. På den baggrund besluttede Grundfos' koncernledelse at ændre sammensætningen og understøtte en mere direkte repræsentation af medarbejderne.

Generelt opleves der at være stor opbakning til Diversity Council i Grundfos; der var f.eks. meget stor tilslutning til valget af medarbejderrepræsentanter. Det er oplevelsen, at Diversity Council har en positiv virkning, fordi det er med til at tydeliggøre virksomhedens prioriteringer og gøre dem synlige.

Norlys-koncernens topledelse sikrer prioritering og fremdrift gennem dedikeret forum for diversitet og inklusion

Hvad er formålet?

For at understøtte og sikre et fastforankret fokus på diversitet og inklusion, herunder i ledelse, på tværs af hele koncernen, har Norlys i 2024 etableret et forum dedikeret til at drive diversitets- og inklusionsdagsordenen – deres diversitets- og inklusions board (D&I-board).

Forummet samler og driver agendaen på tværs af de tre selvstændige selskaber i koncernen.

Forummet er blevet oprettet ud fra en tanke om, at arbejdet med diversitet og inklusion skal forankres i topledelsen. Dette skal sikre prioritering og skabe en klar retning i koncernen. Ledelsesforummet fungerer samtidigt som et strategisk forum for initiativer, der fremmer diversitet og inklusion, men med et, for nuværende, særligt fokus på kønsbalance og udvikling af en pulje af potentielle talenter. Forummet skal desuden skabe muligheder for dele erfaringer på tværs af selskaberne og sikre, at ledelsen dedikerer den nødvendige tid og dialog, det kræver at rykke på diversitetsagendaen.

Hvad omfatter initiativet?

I D&I-boardet sidder koncernens Group CEO, selskabsdirektørerne og direktørerne for People & Culture fra de tre selskaber. Forummet mødes kvartalsvis for at sikre kontinuitet og prioritering.

Dialogen på møderne tager ofte udgangspunkt i data, ligesom der generelt anvendes en datadrevet tilgang til beslutning om forskellige initiativer. De kan både iværksættes lokalt i selskaberne, men kan også gå på tværs af koncernen, hvis de har til formål at løfte en fælles prioritet for Norlys. Siden forummets oprettelse er der iværksat flere konkrete initiativer, som f.eks. et lederudviklingsforløb for et udvalg af kvindelige talenter på tværs af selskaberne.

Forummet primære fokus på nuværende tidspunkt er at arbejde med kønsdiversiteten blandt den øverste ledelse i koncernens selskaber gennem et dedikeret fokus på at opbygge en pipeline af kvindelige ledere. Som fast punkt på møderne gennemgår boardet udviklingen i øverste ledelseslag – f.eks. kønsbalancen blandt lederne, åbne direktør- og vicedirektørstillinger, og hvor mange kvindelige ledere, der er trådt til eller fra siden sidste møde. Det giver et klart billede af fremdriften på tværs af selskaberne.

Hvilke erfaringer har Norlys med initiativets virkning?

Fokus for D&I-boardet i Norlys har indledningsvist været på kønsrepræsentation i ledelseslagene. Ambitionen er på sigt at udvide arbejdet til flere diversitetsparametre, så forummet vil understøtte en bredere tilgang til diversitet og inklusion. Erfaringen

indtil nu er, at forummet har skabt en fælles prioritering og en tydeligere forståelse af området på tværs af selskaberne. Anvendelsen af relevante data på møderne gør det muligt at følge udviklingen systematisk og fastholde et konstruktivt fokus på løsninger. Samtidig oplever ledelsen, at det gør en forskel, at de mødes i fælles regi på tværs af selskaberne, fordi det skaber et forpligtende rum, hvor arbejdet med diversitet og inklusion holdes højt på agendaen i hele koncernen.

MÅLTAL OG DATA

I godt et årti har det været lovkrav for store virksomheder, statslige virksomheder og børsnoterede virksomheder (regnskabsklasse store C og D) i Danmark at sætte måltal for det underrepræsenterede køn i toppen af virksomheden og afrapportere om det i årsrapporter. Afrapporteringskravet i årsrapporterne er afskaffet for de ellers omfattede ikke-finansielle virksomheder i slutningen af 2024.

Virksomhederne ser dog fortsat arbejdet med måltal som et strategisk værktøj, der – når det følges af konkrete initiativer og data på udvikling – kan sætte rammen for arbejdet med at sikre lige muligheder for alle i både ledelses- og medarbejderlag.

En effektiv brug af måltal stiller samtidigt krav til, at virksomheden gør sig bevidst om, hvordan kønssammensætningen ser ud i egen organisation og sikrer et fokus på, hvilke prioriteringer, der er nødvendige for at understøtte reel forandring. Derfor er det også centralt at indsamle og arbejde med data om udfordringer, barrierer og løftestænger for at bringe alt talent i spil i egen organisation.

I dette afsnit beskrives initiativer fra hhv. Ørsted, Grundfos og Nykredit, der omhandler arbejde med måltal og/eller indsamling af data om egen organisation.

Gennem selvidentifikation samler Ørsted data på etnicitet – målet er diversitet på alle niveauer

Ved hjælp af en selvidentifikationskampagne har Ørsted samlet data på, hvordan deres amerikanske medarbejdergruppe er sammensat, når det kommer til race og etnicitet. Dataindblikket danner grundlag for at kunne arbejde målrettet med adfærd og strukturer for en mere mangfoldig og inkluderende virksomhed i USA. Samtidigt udgør det inspiration for, hvordan Ørsted ønsker at arbejde med etnicitet og race i en dansk kontekst i fremtiden.

Hvad er formålet?

Ørsted har tidligere arbejdet målrettet med køn og kønsdiversitet i virksomheden, men manglede muligheden for at arbejde intersektionelt med repræsentation af etniske minoriteter i særligt USA, hvor befolkningen er mere heterogen end i Danmark.

I Ørsteds amerikanske afdeling iværksatte virksomheden derfor i 2023 en ambition på race og etnicitetsområdet. Formålet med initiativet er at øge repræsentationen af etniske minoriteter på tværs af hele organisationen i USA. I den forbindelse sonderer Ørsted mellem hhv. underrepræsenterede og svært underrepræsenterede etniske minoriteter. Sondringen tager udgangspunkt i repræsentationen i egen virksomhed sammenholdt med den etniske sammensætning af deres potentielle talentmasse. Ørsted arbejder således for en repræsentation af underrepræsenterede etniske minoriteter på mindst 30 % i 2030. For svært underrepræsenterede etniske minoriteter er målet 20 % i 2030.

Med udgangspunkt i data om repræsentation af etniske minoriteter vil Ørsted skabe strukturelle ændringer for en mere inkluderende og mangfoldig virksomhedskultur, både når det gælder identificering af talent og ansættelses- og fastholdelsespraksisser.

Hvad omfatter initiativet?

Ambitionen om at undersøge og arbejde med race og etnicitet i Ørsted førte i juni 2023 virksomheden til at iværksætte en selvidentifikationskampagne. I USA er selvidentifikation den eneste mulighed for lovligt at indsamle data på etnicitet og race; ved at medarbejderne tager stilling til, hvorvidt det er en oplysning, de vil dele med deres arbejdsplads og derefter rapporterer oplysningerne selv.

Det kan være en udfordring at få medarbejdere til at dele data om race og etnicitet, fordi disse data er følsomme og medarbejdere oplever at være forbeholdne overfor, hvad disse data skal bruges til, herunder om det kan garanteres, at oplysninger ikke misbruges til f.eks. forskelsbehandling. For at give medarbejderne en tryghed i Ørsteds håndtering af oplysningerne, herunder at der er vandtætte skotter og at oplysningerne er anonymiseret, når de rapporteres, motiveres medarbejderne til at selvidentificere sig ved hjælp af en intern kampagne. I kommunikationen af kampagnen blev formålet med dataindsamlingen udfoldet for medarbejderne.

Ørsted understregede, at data er fundamentet for virksomhedens mulighed for at sikre diversitet og understøtte inklusion af medarbejdere på tværs af etnicitet og race og andre diversitetsdimensioner, samt at Ørsted, for at kunne understøtte reel forandring, havde brug for at kende sit eget udgangspunkt og målrette sine indsatser de rigtige steder. Det var vigtigt for virksomheden at være transparente omkring formålet med indsamlingen, og skabe tryk i, at data ikke ville blive misbrugt.

Alle ledere tog aktiv del i kampagnen ved at oplyse og opfordre deres medarbejdere til at selvidentificere. Selve selvidentifikationen foregik ved, at medarbejderne besvarede et online skema, hvori de kunne tage stilling til, hvorvidt de ønskede at dele oplysninger om deres race og etnicitet og angive oplysningerne. Kampagnen medførte en identifikationsrate på ca. 81 pct.

På baggrund af dataindsamlingen kunne Ørsted efterfølgende opstille målsætninger for repræsentation af etniske minoriteter. Siden er selvidentifikation blevet en cementeret del af onboardingproceduren for nye medarbejdere. På den måde vil Ørsteds data i fremtiden løbende blive opdateret.

Data på etnicitet og race krydses med andre datapunkter som f.eks. forfremmelseshastighed, hvormed Ørsted løbende kan lave statusrapporter og følge op på udviklingen og igangsætte eller tilpasse de rette handlinger for at kunne nå deres måltal. Samtidigt giver datakrydsene også Ørsted mulighed for at have et intersektionelt blik. Deres årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelse er en essentiel datakilde i denne sammenhæng. Ved at bruge de tilgængelige data, såsom race- og etnicitetsdata i USA, er de i stand til at spotte og analysere elementer som, hvordan kvinder af forskellige race og med forskellig etnisk oprindelse oplever mulighederne for at avancere i organisationen.

Dataindsamling, etableringen af måltal og dataanalyse danner således fundamentet for Ørsteds mulighed for at arbejde målrettet med repræsentation og lige muligheder i karriereudvikling. Foruden at skabe næring for samtalerne i deres lederteams om ulighed og inklusion, fordrer dataindsamlingen også, at Ørsted i deres interne dialoger tænker mangfoldighed bredere. I praksis har virksomheden iværksat coaching sessions for den øverste ledelse, afholdt videnssessioner med fokus på race og etnicitet for hhv. ledere og medarbejdere, samt udarbejdet læringsmaterialer til deres interne vidensplatform. Initiativerne har til formål at påvirke adfærd, strukturer og kultur og derigennem understøtte en mere inkluderende organisation for både eksisterende og potentielle medarbejdere.

Hvilke erfaringer har Ørsted med initiativets virkning?

En del af arbejdet med initiativet i Ørsted har været at få både medarbejdere og ledelse med på at være så specifikke og granulerede i data, som man skal være, når man arbejder med etnicitet og race. Det kan være en udfordring på dette område, der hænger sammen med, at det, modsat arbejdet med køn, kan være svært at sætte målsætninger for, hvordan reel repræsentation af forskellige etniciteter bør tage sig ud.

I Ørsted er ledelsen dog en central del af projektets succes. Opbakningen og engagementet fra ledelsens side er med til at give initiativet de kræfter, der skal til, for at få ambitionen ordentligt i mål. Også her oplever virksomheden, at datagrundlaget spiller en rolle. Det er med til at drive ambitionen frem, fordi det kan have en motiverende effekt på både ledelse og medarbejder at få et reelt indblik i status quo. Valide data understreger nødvendigheden af denne slags tiltag, fordi det bliver tydeligt, hvad udfordringen er.

I fremtiden vil Ørsted arbejde på at sikre et endnu bedre datagrundlag til at arbejde med deres medarbejdersammensætning. Det gælder både i forhold til andre diversitetsfaktorer, som f.eks. funktionsnedsættelser samt at udbrede ambitionen globalt til andre dele af virksomheden end den amerikanske.

Grundfos sikrer målrettet DE&I-indsats gennem indsamling og strategisk brug af diversitets- og trivselsdata

I Grundfos kombineres indsigter fra frivillige spørgeskemaundersøgelser om medarbejdernes demografiske karakteristika (etnicitet, kønsidentitet, osv.) og trivsel med monitorering af masterdata til at identificere udfordringer og behov i arbejdet med at understøtte en målrettet strategi for en mere mangfoldig og inkluderende virksomhed.

Ligesom mange andre virksomheder arbejder Grundfos internt med KPI'er og måltal – både når det gælder forretningsudvikling og i relation til, hvordan virksomheden er sat sammen. F.eks. er der i Grundfos et mål om i 2025 at have mindst 27 % kvindelige ledere.

Hvad er formålet?

”Du kan ikke forbedre det, du ikke kan måle” er blevet en slags mantra, og siden 2020 har Grundfos arbejdet aktivt med data på DE&I-området. Grundfos har gjort data til en central del af deres strategiske arbejde med DE&I, netop med henblik på at skabe et udgangspunkt for virksomheden og på baggrund heraf kunne sætte målsætninger for den fremtidige udvikling. Arbejdet med målsætningerne kræver dog, at man som virksomhed har data på f.eks. køn og alder og derved kender sit udgangspunkt. Det samme gælder, når det kommer til at vide, hvordan medarbejderne oplever deres arbejdsplads og hvilke muligheder, de oplever for at være sit hele selv på arbejdspladsen.

Formålet med at bruge data i DE&I arbejdet er at gøre Grundfos i stand til at lægge en målrettet strategi, fastslå hvilke områder, der kræver særligt fokus og implementere et konsekvent opfølgingsarbejde, der skaber resultater på diversitets- og inklusionsdagsordenen.

Hvad omfatter initiativet?

Arbejdet med data ind i DE&I-dagsordenen i Grundfos beror på en årsagsanalyse, som blev gennemført for indledningsvist at kunne identificere hvilke områder, Grundfos skulle sætte fokus på og hvordan. Årsagsanalysen inkluderede data fra Grundfos selv i tillæg til viden og forskning på det strategiske arbejde med diversitet og inklusion.

Med afsæt i årsagsanalysen har Grundfos i dag et særligt fokus på tre grupper af medarbejdere og deres karrieremuligheder: unge professionelle, kvindelige ledere og medarbejdere med funktionsnedsættelser. Årsagsanalysen førte til en etablering af medarbejderressourcegrupper (ERG'er) for disse tre medarbejdergrupper og satte retningen for det videre arbejde med data på diversitet og inklusion. Medarbejderne har siden selv etableret en ERG for Pride.

Dataarbejdet på diversitet og inklusion i Grundfos beror i dag på to datakilder som følge af årsagsanalysen: HR-masterdata og spørgeskemaer.

Grundfos bruger HR-masterdata dynamisk til at monitorere og følge udviklingen af ansatte med funktionsnedsættelser, kvindelige ledere og medarbejderomsætning blandt unge professionelle. Udviklingen illustreres i et data dashboard, der kan tilgås af alle Grundfos' medarbejdere, og som kan opdeles globalt, på nationalt niveau og ned til afdelingsniveau. Der er dog begrænsninger på granuleringen af data, der sikrer den enkelte medarbejders anonymitet. Dashboardet gør det transparent for alle, f.eks. hvordan progressionen er inden for ledelse, når det kommer til kvindelige ledere og om man f.eks. har tilstrækkeligt fokus på unge medarbejdere.

I tillæg hertil udsender Grundfos hvert år et DE&I-spørgeskema, hvori medarbejderne har mulighed for frivilligt at dele oplysninger om f.eks. deres etnicitet og seksuelle orientering og om deres oplevelser med inklusion på arbejdspladsen. Disse datapunkter er ikke tilgængelige i masterdata og kan kun indsamles gennem frivillige spørgeskemaer. Den årlige indsamling betyder, at det er muligt at forholde sig til mere præcise datapunkter vedrørende opfattelsen af at føle sig inkluderet eller ej og derigennem også måle på, om de forskellige tiltag reelt flytter noget.

Dataindsamling og -analyse drives globalt på tværs af hele Grundfos i et samarbejde mellem HR og DE&I-afdelingerne og udføres af People Analytics-afdelingen.

Hvilke erfaringer har Grundfos med initiativets virkning?

Dataarbejdet har haft en afgørende betydning for Grundfos arbejde med DE&I og samtidigt givet anledning til tilpasninger og udvikling i, hvordan data indsamles.

Overordnet er oplevelsen, at det datafunderede udgangspunkt har været afgørende for Grundfos' indsats på DE&I-området. Årsagsanalysen udgjorde et vigtigt fundament for at skabe ejerskab over det strategiske arbejde med diversitet og inklusion og satte en skarp og målrettet retning for det videre fokus. Det har skabt en validitet i strategien. Samtidigt bevirker dataindsamling og -analyser, at virksomhedens udgangspunkt og progression er transparent og tydeliggør, hvilke behov der er for tilpasninger undervejs.

Når det kommer til frivillig dataindsamling, er Grundfos' erfaring, at DE&I-agendaen kan være svær at løfte, og derfor har man også i forbindelse med spørgeskemaundersøgelserne lært at blive meget konkrete og fokuseret i sine spørgsmål. Det vil blandt andet betyde en sammenlægning af de to spørgeskemaundersøgelser i 2024, så det bliver så nemt som muligt for medarbejderne at give deres meninger til kende.

I forhold til dashboardet er der en opmærksomhed i Grundfos på, at medarbejdere og ledere skal have en forståelse for, hvordan det fungerer og hvilke data, det viser. Overordnet er oplevelsen dog, at det har en god virkning. Det skyldes blandt andet, at data fremstilles på et aggregeret niveau og på den måde tydeliggør de tendenser, som Grundfos er nødt til at holde øje med, og som ikke kan skyldes individuelle årsager.

Diversitet og inklusion prioriteres strategisk gennem fastlagte forretningsprocesser. Hos Nykredit fungerer en årlig struktureret proces som løftestang

Et øget fokus på diversitet og inklusion som en forretningsnødvendighed betyder, at virksomheder i stigende grad anvender data til at forankre diversitet og inklusion i virksomhedens overordnede strategi. Nykredit er en af de virksomheder, der har særligt fokus på at bruge data til at forankre initiativer på diversitetsområdet hos ledelsen. Dette arbejde er siden 2018 blevet understøttet af en struktureret reviewproces.

Hvad er formålet?

Nykredit arbejder struktureret med diversitet og inklusion på flere niveauer.

Én af måderne, hvorpå agendaen løftes, er som led i den årlige Organizational Review-proces (OR). OR blev introduceret i 2018 og fungerer som et strategisk værktøj. Formålet er overordnet at afdække organisationens evne til at levere på forretningens strategi og mål. Diversitet og inklusion indgår i OR-analysen som en integreret del i arbejdet med at sikre udvikling af kultur, organisation og medarbejdere, og herunder også opbygning af en pipeline til de forskellige ledelseslag.

Hvad omfatter initiativet?

OR er en årlig proces, der er integreret i Nykredits strategiske ledelsesårshjul. OR sætter fokus på nøgleområder såsom organisation, kultur, struktur, ledelse, medarbejderudvikling og herunder kompetencer, diversitet og intern mobilitet. OR-analysen bygger på datadrevne indsigter, blandt andet organisatoriske nøgledata, medarbejdertilfredshedsundersøgelser og data på kønsbalancen i de enkelte enheder. Der stilles en slidedeck-skabelon til rådighed, hvor lederne udover at modtage data på egne afdelinger, noterer analysen og de indsatser, der skal til for at levere på forretningsstrategi og -mål. OR-analysen udmøntes i en aktionsplan. Arbejdet med OR skaber et stort ejerskab for indsatserne blandt ledergrupperne i de enkelte enheder, og OR-arbejdet fungerer samtidig som en udviklingsaktivitet for lederholdet.

En central del af processen er People Review, hvor ledere tager bestik af medarbejderpræstationer, potentiale og udviklingsmuligheder. På den baggrund får ledelsen et indblik i enhedens styrke og potentiale til at levere på forretningsstrategien.

OR-processen udføres som en bottom-up-proces, hvor ledergrupperne på en række strukturerede møder, faciliteret af enhedens HR Business Partner, drøfter de enkelte delelementer for derefter at konsolidere analyser og konklusioner i en OR-rapport for enheden. I forlængelse af OR-arbejdet afholdes et OR-møde mellem enhedens leder

og dennes ressortdirektør. Her drøftes hovedkonklusioner med et særligt fokus på lederhold, succession, organisatoriske udfordringer og aktionsplan.

Kontinuiteten i OR-processen sikres ved, at aktionsplanen følges hen over året og ligeledes genbesøges, når den årlige OR-proces startes op. OR-skabelonerne opdateres hvert år for at sikre aktualitet i emnerne som drøftes og analyseres, så processen konstant forbliver relevant og værdiskabende. Formålet med OR er ikke dokumentationen i sig selv, men at sikre en professionel ledelsesproces, hvor nøgleudfordringer og udviklingspotentialer bringes frem for at sikre et løbende og fokuseret arbejde med kultur, organisation og ledelse.

Hvilke erfaringer har Nykredit med initiativets virkning?

Erfaringerne viser, at OR skaber værdi på flere niveauer. Processen bidrager til, at Nykredit arbejder strategisk med ledelse, organisation og medarbejdere og relevante temaer og fokusområder såsom diversitet og inklusion – og herunder f.eks. kønsbalance og ligeløn.

Som led i OR-arbejdet arbejdes der også struktureret med succession til de øverste ledelsesposter. Alene i 2024 har Nykredit fyldt samtlige tunge positioner fra egen bænke - til koncerndirektionen, Totalkredits direktion samt vægtige øvrige niveau-2 ledelsesposter. Også her udgør arbejdet med diversitet et målrettet element, og der er således udnævnt kvindelige direktører til koncerndirektionen, Totalkredits direktion, samt flere af de øverste ledelsesposter i koncernen.

Feedback fra ledere i Nykredit understreger, at OR-arbejdet styrker planlægningen af fremtidige kompetencebehov og fremmer en kultur, hvor medarbejdernes udvikling er et fælles ansvar.

OR er altså ikke kun et værktøj – det er en struktureret proces, der skal fremtidssikre organisationen, skabe organisatorisk overblik og understøtte udvikling og resultatskabelse.

OPBYGNING OG FASTHOLDELSE AF EN DIVERS PIPELINE

To af de fænomener, der oftest refereres til, når der tales om manglende kønsdiversitet i den øverste ledelse er "lack of pipeline" og "leaking pipeline".

"Lack of pipeline" refererer til, at der i nogle brancher kan være udfordringer med kønsbalancen i ledelseslagene, fordi kønsfordelingen i den tilgængelige pulje af kandidater er skæv. Den skæve fordeling i puljen indskrænker derfor andelen af relevante kandidater fra det underrepræsenterede køn.

Nogle sektorer er meget kønsopdelte, hvilket i høj grad skyldes, at mænd og kvinder vælger uddannelser, hvor eget køn udgør majoriteten. Derfor ender kvinder i højere grad end mænd på uddannelser, der typisk ikke fører til den private sektor – og ikke til lederstillinger (Tænketanken EQUALIS, 2026a). De kønnede uddannelsesvalg og deraf afledte jobmuligheder medfører, at virksomhedernes pulje af potentielle ledere begrænses.

"Leaking pipeline" refererer til udfordringen med at fastholde den pipeline af talent, der er opbygget. En udfordring, som er betinget af de kønnede forskelle i, hvordan mænd og kvinders karrierer udvikler sig, herunder hvilke muligheder de har for karriereudvikling. I den sammenhæng kan der være behov for at være opmærksom på, hvem der i løbet af deres karrierer bøjer af fra ledelsesvejen.

I nogle virksomheder vil der enten være en lacking eller en leaking pipeline-udfordring, mens de andre gange vil være til stede i kombination. Typisk vil det være leaking pipeline-problematikken, der til stede.

Dette afsnit indeholder flere eksempler fra Atea, Nykredit, Norden og TotalEnergies på, hvordan virksomheder arbejder eksplicit med f.eks. at udbrede deres talentpulje for at imødekomme udfordringer med lacking pipeline gennem opkvalificering og kompetenceudvikling. Ligeledes er der eksempler på, hvordan virksomheder arbejder strategisk med hhv. barsel og karriereudvikling, herunder opdyrkning en divers gruppe af ledelsestalenter, som led i at fastholde og udvikle deres talentpulje på langt sigt.

Opkvalificering er et fælles anliggende, og alle skal med på AI-bølgen hos Atea

I Atea er det en kerneopgave at sikre, at alle medarbejdere, uanset køn, får lige muligheder for at anvende AI-teknologier og udnytte deres potentiale.

Hvad er formålet?

Tidligere har videndeling på AI-området i Atea primært foregået i uformelle, interessebaserede netværk – netværk, som i høj grad har bestået af mænd. Samtidig viser Ateas egne data, at deres kvindelige medarbejdere generelt anvender AI i mindre grad end deres mandlige kolleger. En tendens der også ses på det brede arbejdsmarked.

Det laver Atea nu om på med et særligt fokus på ligestilling i brugen af kunstig intelligens. Formålet er at opkvalificere alle på lige fod i nye teknologier inden for AI og dermed understøtte, at den teknologiske udvikling på arbejdspladsen ikke får en kønnet slagside.

Hvad omfatter initiativet?

Atea har formuleret en klar strategi for, hvordan AI skal integreres i virksomhedens fremtidige udvikling. Strategien har særligt fokus på, at den nye teknologi er en del af den samlede forretningsstrategi og de efterfølgende enkeltstående ledelsesbeslutninger.

Strategien indebærer en række konkrete tiltag, der, udover det stærke forretningsstrategiske fokus, også har blik på at udligne kønnede forskelle i opkvalificeringen i teknologierne.

Atea har bl.a. oprettet et internt AI-uddannelsesprogram, der engagerer medarbejderne på tværs af køn og afdelinger. Uddannelsesprogrammet udgøres af både online kurser og fysiske events, hvor alle – uanset køn – får mulighed for at lære at anvende AI i et praktisk miljø. Samtidig har programmet særligt fokus på at udligne eventuelle forskelle i opkvalificeringen, da kvinder på nuværende tidspunkt er underrepræsenterede i brugen af AI. For at sikre relevans og brugervenlighed for alle i undervisningen, samler Atea løbende data om, hvordan og hvorfor medarbejderne bruger AI.

Samtidig har Atea haft fokus på at øge kendskabet blandt medarbejderne til erfarings- og videndelingsnetværk inden for AI, og der er implementeret AI champions, som fungerer som rollemodeller og hjælper med at engagere kollegaer i brugen af AI-værktøjer.

Hvilke erfaringer har Atea med initiativets virkning?

Atea har allerede set positive resultater af initiativet, hvor flere medarbejdere – især kvinder – er begyndt at bruge AI-værktøjerne i deres arbejde.

Der er dog fortsat udfordringer med at sikre en ligelig brug af værktøjerne blandt alle ansatte på tværs af køn. Det har været en vigtig erfaring for Atea, at kvinder ofte synes at drage større fordel af praktiske og konkrete eksempler på, hvordan AI kan anvendes i deres daglige arbejde. Dette har ført til et stærkere fokus på at præsentere AI på et niveau, der er forståeligt og relevant for alle medarbejdere.

En anden konkret erfaring er, at AI bør forankres i organisationen gennem en aktiv og synlig ledelse, som går forrest og taler om værktøjerne på en måde, der skaber forståelse og interesse.

Struktureret arbejde med intern mobilitet understøtter kompetence- og karriereudvikling samt diversitet i Nykredit

Nykredit har givet et løfte til deres medarbejdere; Medarbejderløftet. I Nykredit er der en stærk kultur for at fremme medarbejdernes karriereudvikling i organisationen og sikre muligheder for at medarbejdere, der vil og kan, kan skifte job internt.

Hvad er formålet?

Nykredit arbejder aktivt med intern mobilitet med det formål at styrke medarbejdernes udvikling og kompetencer, øge trivsel og sikre en pipeline på tværs af organisationen. Intern mobilitet understøtter desuden samarbejde, opbygning af relationer og diversitet i bred forstand. Ambitionen er, at 60 pct. af alle stillinger besættes med interne kandidater, og at 70 pct. af lederstillinger besættes internt med fokus på diversitet og bred kompetenceudvikling.

Nykredits medarbejderløfte lyder

Vi vil prioritere udvikling og muligheder for de medarbejdere, der vil og kan.
Vi vil kendes for en tillidsfuld kultur præget af kundeorientering, holdånd og handlekraft.

Hvad omfatter initiativet?

Intern mobilitet i Nykredit omfatter flere strukturerede initiativer, der er forankret både i rekrutteringsprocessen og i det daglige ledelsesarbejde.

Et centralt element i Nykredits tilgang er 'vil og kan' -samtaler, som både medarbejder og leder kan tage initiativ til. Samtalerne giver medarbejdere mulighed for at reflektere over deres karriereambitioner, opgaver, udviklingsønsker- og behov i dialog med deres leder. Formålet er at afklare ønsker og potentialer, som kan føre til nye udviklingsmuligheder.

Som element i det strukturerede arbejde med intern mobilitet, faciliterer HR en proces, hvor ledige stillinger og potentielle interne kandidater, der har udtrykt ønske om nye muligheder, drøftes. Formålet er at sikre, at relevante kandidater bliver bragt i spil til interne job- og udviklingsmuligheder. Samtidig understøttes udbredelsen af diversitet i form af f.eks. erfaring, alder, kompetencer og køn ved at flere kandidater bringes i spil til interne stillinger.

Som et andet led i arbejdet med intern mobilitet har Nykredit lanceret et målrettet forløb for kompetence- og karrieretransition, Retail Pipeline, i Banking-organisationen. Formålet er blandt andet at "bygge bænken" til fremtidens rådgivere, specialister og ledere, så de i højere grad kan rekrutteres internt. Der er i Banking

Retail en stærk repræsentation af kvindelige ledere inden for Privatområdet, men der er et betydeligt diversitetspotentiale inden for særligt Erhverv og i de tungere lederpositioner. Competence- og karrieretransitionsforløbet bidrager således til at styrke competenceudvikling og karrieretransition fra bl.a. Privat til Erhverv og til nye lederpositioner.

Deltagerne i Retail Pipeline-forløbet udarbejder, i samarbejde med egen leder, en udviklingsplan målrettet den ønskede transition. Det kan f.eks. være en privatrådgiver, som træner konkrete opgaver inden for fagområdet "erhverv" eller "kredit", eller en medarbejder, som ønsker at gå ledervejen og som får mulighed for eksempelvis at afprøve mødeledelse og 1:1-samtaler. Udviklingen sker parallelt med nuværende rolle og arbejdsopgaver og er således en måde at opbygge nye kompetencer og praktisk erfaring på. Dette for at forberede en transition til en ny rolle, når tiden er inde.

Hvilke erfaringer har Nykredit med initiativets virkning?

Indsatsen har indtil nu vist, at flere har gennemført en transition til et andet fagsegment eller til en ny lederrolle, og at arbejdet med målrettet competence- og karrieretransition er med til at "styrke bænken" af kandidater til fremtidige leder- og specialistroller. Indsatsen har samtidigt vist, at flere kvindelige kandidater har foretaget et internt jobskifte.

Erfaringerne viser, at et effektivt internt jobmarked styrker samarbejdet på tværs af afdelinger og forbedrer medarbejdernes trivsel, loyalitet og tilknytning til Nykredit som arbejdsplads. Det giver medarbejderne mulighed for at udvikle nye kompetencer, som skaber værdi både for dem selv og for organisationen. Derudover oplever medarbejderne øget synlighed om interne karrieremuligheder, hvor ledelse og kulturen understøtter transparens og en løbende udvikling.

Skærpet fokus på lige indkomst og formue hos NORDEN, der har en ambition om at bidrage til at lukke det økonomiske gab mellem mænd og kvinder

Forskellen i, hvor meget barselsorlov mænd og kvinder tager, spiller en stor rolle i forhold til løn- og karriereudvikling og pensionsformue. Blandt andet har forskning vist, at mænds og kvinders lønudvikling og karriere følges nogenlunde ad indtil ankomsten af det første barn, som det også er beskrevet i publikationen. Med baggrund i den kobling, der ifølge forskningen findes mellem barselsorlov, lønniveau og pensionsformue, har NORDEN iværksat et initiativ, der illustrerer, hvordan erhvervslivet aktivt kan bidrage til at lukke det økonomiske gab mellem mænd og kvinder.

Hvad er formålet?

NORDENs ambition med initiativet er at opnå økonomisk inklusion og at bidrage til at udviske den strukturelle forskel i mænds og kvinders indkomst og formue generelt, men også i relation til barselsorlov. Derudover bidrager ligestilling af mænds og kvinders brug af barsel til at fjerne eventuel forskelsbehandling mellem kønnene i rekrutterings- og forfremmelsesprocesserne. Kønsstereotype forestillinger kan spille en rolle, når en persons kompetencer og ambitioner vurderes. For eksempel associeres kvinder fortsat med børn og familieliv i langt højere grad end mænd, og især unge kvinder oplever i langt højere grad end unge mænd at blive spurgt til børn og familie ved job- og karriereudviklingssamtaler.

Hvad omfatter initiativet?

Initiativet består først og fremmest af en række tilbud, der udgør dele af den såkaldte Parents Package. For ansatte i Danmark har både mødre og fædre/medforældre ret til 24 ugers betalt orlov efter barnets fødsel. Derudover har alle nybagte forældre ret til arbejdsgiverbetalt pension i hele barselsperioden, også de dele af barslen, der eventuelt er ulønnet. Medarbejdere på ulønnet barselsorlov optjener samtidig ret til betalt ferie. Udover de økonomiske kompensationer har nye forældre også mulighed for i regi af Parents Package at gøre brug af en mentorordning, hvor de matches med en kollega, der allerede er forælder, tilbydes et branchenetværk for medarbejdere på barsel og en række dialoger med den nærmeste leder for at understøtte transitionen inden, under og efter barsel.

NORDENs Parents Package er løbende under forbedring for at imødekomme et ønske om at understøtte medarbejderne i at blive forældre og i den transition, der ligger i at vende tilbage til arbejdet efter barsel.

Initiativet understøttes positivt af den yderligere indsats, NORDEN gør for at sikre en styrket og fokuseret performance leadership-model, der minimerer risikoen for bias i evaluering af performance, fastsættelse af kompensation og forfremmelser. Dette er det andet initiativ fra NORDEN, der er beskrevet tidligere.

Hvilke erfaringer har NORDEN med initiativets virkning?

Samtidig med implementeringen af initiativet har NORDEN set en positiv udvikling i blandt andet fastholdelse og andelen af kvinder i virksomheden og i ledelseslag. Blandt ledere er andelen af kvinder steget fra 28 procent til 37 procent siden 2020, og i hele organisationen er der skabt en stigning fra 35 procent til 39 procent. Den positive udvikling i kønssammensætningen i NORDEN kan dog ikke isoleres til at være et resultat af specifikke indsatser, såsom de forbedrede barselsforhold, men medarbejdere og kommende forældre har vist stor begejstring for initiativet. Samtidig vurderer NORDEN, at initiativet har været både ligetil at implementere og omkostningseffektivt.

TotalEnergies' Return-to-Work-program bidrager til at forældre kommer godt tilbage på arbejdspladsen efter endt barselsorlov

Med ønsket om at skabe endnu bedre rammer for forældres barsel og tilbagevenden til arbejdet efter barsel har TotalEnergies i Danmark indført programmet Return-to-Work, der giver forældre mulighed for at vende tilbage til arbejdspladsen på nedsat tid til fuld løn i en fastlagt periode.

Hvad er formålet?

I TotalEnergies er der en grundlæggende anerkendelse af, at overgangen fra at være på fuldtidsbarsel til at være på fuldtidsarbejde kan være svær for den enkelte medarbejder.

Derfor har virksomhedens danske afdelinger iværksat et Return-to-Work-program, som har til formål at give barslende medarbejdere fleksible og attraktive rammer at vende tilbage til.

Hvad omfatter initiativet?

Programmet indebærer, at forældre, der har afholdt barsel i mindst 18 uger, har mulighed for at arbejde på 80 % af deres normale arbejdstid i op til 26 uger inden deres barn fylder ét år - med fuld løn.

Det er op til den enkelte selv, hvordan de ønsker at bruge den nedsatte arbejdstid; det er f.eks. muligt at afholde én fridag om ugen, men medarbejderen kan også vælge at sprede timerne ud og derved gøre arbejdsdagene kortere. Tilrettelæggelse af arbejdstiden aftales med den enkeltes leder og angives efterfølgende i et barselsskema, som medarbejderen udfylder til HR i forbindelse med planlægning af barsel.

Teamet som medarbejderen kommer tilbage til kompenseres ikke umiddelbart for den midlertidige nedgang i arbejdstid. I nogle tilfælde vil der være et overlap med en barselsvikar, men det er ikke et generelt princip, at der skal være det.

Udover muligheden for at gå ned i tid med fuld løn, har nye forældre, som led i TotalEnergies barselspakke, også mulighed for at indgå i en mentorordning og i et professionelt barselsnetværk. TotalEnergies arbejder desuden løbende med at sætte fokus på den rolle ledere spiller, når det kommer til at sikre en god og tryk overgang til og fra barsel.

Hvilke erfaringer har TotalEnergies med initiativets virkning?

Blandt medarbejderne er der stor tilslutning til Return-to-Work-programmet. De oplever, at der på deres arbejdsplads er gode rammevilkår, samtidigt med, at de bliver taget alvorligt som både forælder og medarbejder. Det øger den enkelte medarbejders motivation for at vende tilbage til virksomheden efter endt barsel, ligesom det skaber ro omkring at være væk fra arbejdspladsen under barslen.

Programmet giver den enkelte medarbejder tid til at imødekomme de familierelaterede aftaler inden for almindelig arbejdstid, der følger med at have et lille barn, f.eks. lægebesøg. For soloforældre kan fleksibiliteten desuden være afgørende, når man er alene om forældreskabet.

I TotalEnergies er oplevelsen, at den øgede fleksibilitet til forældrene bidrager til, at medarbejderne vender hurtigere tilbage fra barsel, fordi de ikke står i en "enten-eller" situation mellem familie og arbejde, men har mulighed for en længere overgangsperiode. Selvom medarbejderne i en periode er på nedsat tid, oplever de ikke, at det har betydning for deres generelle karriereudvikling eller -ambitioner.

Return-to-Work-programmet stiller krav til intern planlægning i de enkelte teams, mens medarbejderen er på nedsat tid. Da opgaveporteføljen i mange tilfælde ikke ændres, kan det kræve særlig dialog mellem medarbejder og leder at sikre, at arbejdstiden overholdes, så det reelt kan lade sig gøre at være på nedsat tid.

Både fædre og mødre i TotalEnergies danske afdelinger tilbydes 24 ugers barsel med fuld løn. Hidtil har det primært været kvindelige ansatte, der har benyttet sig af Return-to-Work-programmet efter endt barsel, men med de ændrede regler for øremærket barsel til mænd i Danmark, er der en forventning om, at programmet i fremtiden også i stigende grad vil blive anvendt af mandlige ansatte. TotalEnergies følger anvendelsen af programmet blandt medarbejderne med henblik på at sikre, at der ikke opstår en skævvridning i brugen mellem mandlige og kvindelige ansatte.

NORDEN arbejder med styrkede performance leadership-processer: blik for diversity, equity og inclusion i performance- og potentiale vurderinger

NORDEN arbejder med en række biasblokkere i processen for evaluering af performance, fastsættelse af compensation og forfremmelser.

Hvad er formålet?

Performance leadership-initiativet har til formål at kalibrere for ensartet vurdering af performance og potentiale samt minimere bias, når ledere halvårligt vurderer medarbejdernes aktuelle præstationer og fremtidige karriere.

Hvad omfatter initiativet?

Initiativet omfatter en kortlægning af de strategisk og værdikritiske faktorer, der skal tages i betragtning i forbindelse med performance- og potentiale vurderinger, tillige med en forøgelse af bevidstheden om og genkendelsen af, hvornår den enkelte leder oplever at være biased. Medarbejderevalueringerne finder sted to gange om året, og der følges løbende op. Derudover er diversitet i teamsammensætning inkorporeret i lønmodellerne for executive og seniorledelseslag for at sikre, at der er fokus på fremdrift, og at der gives et signal om, at diversitet i teams er forretningskritisk.

For nuværende arbejder NORDEN med biashåndtering gennem træning og oplysning. Derudover er der implementeret et koncept om stakeholder feedback, hvor ledere skal indhente input om den ansatte fra mellem to og fem interessenter, som vedkommende har arbejdet sammen med. For at sikre en åben dialog og feedback om, hvilke valg der træffes af den enkelte leder, såvel som en ensartet forståelse og anvendelse af metoderne, afholdes også en række kalibreringsmøder. På kalibreringsmøderne mødes en gruppe ledere med en repræsentant fra HR for at drøfte, hvordan de enkelte ledere løbende kan understøtte medarbejdernes karriereudvikling i den nærmeste fremtid og på længere sigt. Drøftelserne er fokuseret på handling og resultater og tager udgangspunkt i en 9-gittermodel, hvor den enkelte medarbejder vurderes efter præstationer og potentiale.

Hvert år foretager NORDEN ligeledes en lønanalyse, der på tværs af niveauer kortlægger eventuelle strukturelle uligheder i den måde, mandlige og kvindelige medarbejdere aflønnes på.

Hvilke erfaringer har NORDEN med initiativets virkning?

Den årlige strukturerede benchmarkanalyse har konkluderet, at der i 2023 ikke er fundet strukturelle uligheder, og der foretages færre individuelle justeringer hvert år. Erfaringerne derudover er, at initiativet er blevet taget godt imod af ledere i NORDEN, der mener, at det bidrager positivt til performance- og potentiale vurderingerne, at der er en række greb og værktøjer at støtte sig til. Samtidig er det oplevelsen, at medarbejderne sætter pris på, at NORDEN som virksomhed aktivt tager ansvar på dagsordenen ved at integrere blikket for diversitet i faste strukturer og processer.

Gennemsigtighed og objektivitet gør karriereudviklingsmuligheder i Atea tydelige for den enkelte medarbejder og baner vejen for, at ledere kan gå mere struktureret og effektivt til værks

En af de større drivkræfter for Ateas arbejde med diversitet, lige muligheder og inklusion har været at gå datadrevet til værks.

Hvad er formålet?

På baggrund af en række konkrete analyser af eksisterende HR-data identificerede Atea forbedringspotentialer i deres performance management-arbejde. Derfor igangsatte virksomheden konkrete initiativer for at fremme en større grad af gennemsigtighed og objektivitet i karriereudviklingsforløb og ledelsesbeslutninger i relation til forfremmelser, fastsættelse af løn og vilkår og lønforhøjelser. For Atea handler det ikke kun om at sikre en retfærdig arbejdsplads, hvor alle har lige muligheder for at udvikle sig. Formålet er også at hjælpe den enkelte medarbejder med at se sine mulige karriereveje klart for sig, samt at gøre rammer og forventninger nemmere at navigere i for den enkelte leder.

Hvad omfatter initiativet?

Det første skridt i at fremme en højere grad af gennemsigtighed og objektivitet var for Atea at styrke den nuværende jobarkitektur.

Jobarkitekturen udgør et rammeværk, som sikrer en standardisering af karriereudviklingsspor, forventninger til forskellige jobniveauer og konkrete jobtitler på tværs af afdelinger og områder. Arkitekturen er inspireret af best practices fra lignende brancher og er udviklet gennem en kortlægning og kalibrering af eksisterende stillinger ind i en fælles ramme.

Atea har desuden øget sit strategiske fokus på performance management-processer. En del af det arbejde var at sikre, at medarbejderudvikling har ophæng i præstationsvurderinger i henhold til jobarkitekturen. Ledere og medarbejdere sætter sammen konkrete og justerbare mål for både performance og karriereudvikling. Disse mål evalueres minimum to gange årligt, og alle ledere gennemgår træning i de nye tilgange og i det styrkede strategiske fokus.

Atea har også revideret processen for fastsættelse af løn og vilkår, eksempelvis firmabil og bonus, for at sikre en mere retfærdig og transparent praksis, hvor en medarbejders samlede pakke er baseret på klart definerede roller og kriterier. Som konsekvens kan eksempelvis Ateas bonusordning nu bruges som et strategisk redskab til at motivere og belønne medarbejdere for målrettede resultater. Det er samtidig blevet understreget, at en bonus ikke er det eneste mål for succes, men blot én af flere måder at fremme motivation og engagement i organisationen.

Forbedringerne bindes sammen i en ny governance-model og styrker gennemsigtighed og objektivitet i de enkelte ledelsesbeslutninger yderligere. Modellen betyder blandt andet, at godkendelse af lederroller kræver enighed i virksomhedens ledergruppe.

Hvilke erfaringer har Atea med initiativets virkning?

Atea har oplevet, at de nye initiativer generelt er blevet godt modtaget af både ledere og medarbejdere. Særligt jobarkitekturen anerkendes som et værktøj, der gør det nemmere for den enkelte leder at gå struktureret og effektivt til værks i medarbejderudviklingsprocesser. Samtidig oplever medarbejderne større gennemsigtighed og retfærdighed i de beslutninger, der træffes om karriereudvikling, forfremmelser og lønforhøjelser.

Selvom der stadig er meget at gøre for at få de nye værktøjer fuldt implementeret og få flere erfaringer med dem, ses tiltagene som en vigtig milepæl i at skabe en mere professionel og inkluderende kultur.

Atea er stadig i implementeringsfasen, men forventer, at processerne vil være fuldt integrerede inden for et til to år. Der er et stærkt fokus på at forankre indsatsen på ledelsesniveau, hvor både CEO og den øverste ledergruppe spiller en afgørende rolle i at sikre, at de nye strukturer bliver en naturlig del af organisationens hverdag.

LITTERATURLISTE

- Axelsdóttir, L., Einarsdóttir, B. J., & Rafnsdóttir, G. L. (2023). Justice and utility: Approval of gender quotas to increase gender balance in top-level managements—Lessons from Iceland. *Gender, Work & Organization*, 30(3), 876–893.
<https://doi.org/10.1111/gwao.12966>
- Bekendtgørelse af lov om aktie- og anpartsselskaber (selskabsloven). (2022). LBK nr. 1451 af 09/11/2022. Erhvervsministeriet. Retsinformation.
<https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2022/1451>
- Bekendtgørelse af lov om ligestilling af kvinder og mænd (ligestillingsloven). (2025). LBK nr. 5 af 06/01/2025. Miljø- og Ligestillingsministeriet. Retsinformation.
<https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2025/5>
- Bekendtgørelse af lov om finansiel virksomhed (2025). LBK nr. 1389 af 18/11/2025. Erhvervsministeriet. Retsinformation. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2025/1390>
- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S., & Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, 86(1), 191–239. <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>
- Diskrimineringslag (2008:567). (2008). Sveriges riksdag.
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567/
- Einarsdóttir, Þ. J., Rafnsdóttir, G. L., & Valdimarsdóttir, M. (2020). Structural Hindrances or Less Driven Women? Managers' Views on Corporate Quotas. *Politics & Gender*, 16(1), 285–313. <https://doi.org/10.1017/S1743923X1800106X>
- Erhvervsstyrelsen. (2022). *Vejledning om Måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning af ledelsen og for rapportering herom (Version 3)*.
<https://erhvervsstyrelsen.dk/vejledning-maltal-og-politikker-den-konsmaessigesammensætning-af-ledelsen-og-afrapportering-herom#chapter4>
- EUR-Lex. (2022). *Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj/eng>
- EY. (2024). *Kønsbalanceloven - kønsfordeling blandt ledelsen i visse børsnoterede virksomheder*. https://www.ey.com/da_dk/insights/assurance/koensfordeling-blandt-ledelsen-i-visse-boersnoterede-virksomheder
- Garcia-Blandon, J., Argilés-Bosch, J. M., Ravenda, D., & Castillo-Merino, D. (2023). Direct and spillover effects of board gender quotas: Revisiting the Norwegian experience. *Business Ethics, the Environment & Responsibility (Print)*, 32(4), 1297–1309.
<https://doi.org/10.1111/beer.12581>
- Halrynjo, S., & Teigen, M. (2024). Gender quotas for corporate boards: do they lead to more women in senior executive management? *Gender in Management*, 39(6), 761–777.
<https://doi.org/10.1108/GM-03-2023-0096>

- Le Bruyn, E. S., Seierstad, C., Jakobsen, E. W., & Johnsen, P. F. (2025). Kvotering i styre: Effekter, tilpasninger og utfordringer etter innføring av ny regulering. *Magma*, 28(3), 95–103. <https://doi.org/10.23865/magma.v28.1509>
- Lov om aksjeselskaper (aksjeloven). (2025). LOV-2025-06-20-52. Lovdata. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/*#*
- Lov om allmennaksjeselskaper (allmennaksjeloven). (2025). LOV-2025-06-20-52. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45>
- Lov om ændring af lov om ligestilling af kvinder og mænd og lov om ligebehandling af mænd og kvinder med hensyn til beskæftigelse m.v. (2024). LOV nr 1470 af 10/12/2024. Miljø- og Ligestillingsministeriet. Retsinformation. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2024/1470>
- Lov om ændring af selskabsloven, årsregnskabsloven og forskellige andre love. (2022). LOV nr. 568 af 10/05/2022. Erhvervsministeriet. Retsinformation. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2022/568>
- Lov om kønsfordeling blandt ledelesesmedlemmer i visse store børsnoterede aktieselskaber (kønsbalanceloven). (2024). LOV nr. 1602 af 17/12/2024. Erhvervsministeriet. Retsinformation. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2024/1602>
- Lov om ligestilling og forbud mot diskriminering (ligestillings- og diskrimineringsloven) (2017). LOV-2017-06-16-51. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>
- Lov om endringer i foretakslovgivningen mv. (kjønnssammensetning i styret). (2023). LOV nr. 114 af 20/12/2023. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2023-12-20-114/kapX#kapX>
- Lov om interkommunal selskaper (IKS-loven) (2022). LOV-2022-06-02-22. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-01-29-6>
- Lög um breytingu á lögum um hlutafélög og lögum um einkahlutafélög (eignarhald, kynjahlutföll og starfandi stjórnarformenn). (2010). Lov nr. 13 af 18/03/2010. Alþingi. <https://www.althingi.is/altext/stjt/2010.013.html>
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna. (2020). Lov nr. 150 af 29/12/2020. Alþingi. <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2020150.html>
- Óladóttir, Á. D., Christiansen, P. H., Lúðvíksson, V., & Jakobsdóttir, K. (2025). Fifteen years after the gender quota law: Has the objective of enhancing women's representation been realized? *Icelandic Review of Politics & Administration*, 21(2). <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2025.21.2.2>
- Óladóttir, Á. D., Christiansen, T. H., Gylfason, H. F., Benediktsson, H. C., & Thorarinsdóttir, F. V. (2024). Next level quotas? Corporate and public support for gender quotas in executive management. *Administrative Sciences*, 14(9), Article 209. <https://doi.org/10.3390/admsci14090209>
- Regeringskansliet. (2024). *Regeringen utser Kollegiet för svensk bolagsstyrning till organ för att främja jämn könsfördelning i börsbolagens styrelser*. <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2024/11/regeringen-utser-kollegiet-for-svensk-bolagsstyrning-till-organ-for-att-framja-jamn-konsfordelning-i-borsbolagens-styrelser/>

Seierstad, C., Healy, G., Le Bruyn, E. S., & Fjellvær, H. (2021). A “quota silo” or positive equality reach? The equality impact of gender quotas on corporate boards in Norway. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 165–186. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12288>

Store norske leksikon. (n.d.). *Daglig leder*. https://snl.no/daglig_leder

Teigen, M. (2025). Kjønnskvotering i norske bedriftsstyrer – vellykket likestillingspolitikk? *Magma*, 28(3). <https://doi.org/10.23865/magma.v28.1496>

Tænketanken EQUALIS (2025). *Hvordan rapporterer virksomheder om måltal for kønsfordeling i bestyrelse og ledelse?* <https://equalis.dk/hvordan-rapporterer-virksomheder-om-maaltal-koensfordeling-i-bestyrelse-og-ledelse>

Tænketanken EQUALIS (2026a). *Kønnede uddannelsesvalg: En kortlægning af udvikling, årsager og erfaringer med løsninger*. <https://equalis.dk/koennede-uddannelsesvalg-en-kortlaegning-af-udvikling-aarsager-og-erfaringer-med-loesninger>

Tænketanken EQUALIS (2026b) *Udvikling i de øverste ledelseslag i den private sektor fra 2023-2026*. Udgives 8. marts på www.equalis.dk/viden/udgivelser.

Årsredovisningslag (1995:1554). (1995). Sveriges riksdag. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arsredovisningslag-19951554_sfs-1995-1554/