

Direktion & HR
15.11.2021

KØNSDIVERSITET I CBS' LEDELSE

Mål og handleplan 2022-24

INDLEDNING

Der mangler stadig balance mellem kønnene på flere niveauer i CBS' ledelse – trods flere års fokus på og konkrete indsatser for at udbrede ligestilling. CBS' strategi, nye EU-krav til universiteterne og den verserende samfundsmæssige debat inden for køn og diversitet understreger behovet for fortsat udvikling.

STRATEGISK AMBITION

Diversitet er et centralt element i CBS' strategi. Det udgør en ud af de fem "centrale prioriteter", hvoraf det fremgår, at CBS vil tiltrække, udvikle og fastholde en mangfoldighed af dygtige ansatte. CBS vil rekruttere højt kvalificerede medarbejdere med forskellig baggrund og køn. Således ønsker CBS, at alle med talent og ambitioner skal have lige rettigheder og muligheder for at kunne bidrage til (blandt andet) ledelsen af CBS, herunder udviklingen af et divers og inkluderende arbejds- og læringsmiljø. Dette både for at styrke værdiskabelse af undervisningen og forskningen via en bredere vifte af erfaringsgrundlag og perspektiver og som bidrag til det demokratiske samfund.

Denne Mål og handleplan for kønsdiversitet i ledelse 2022-24 står ikke alene, men skal ses i sammenhæng med både de strategiske aktiviteter, der søger at fremme diversitet inden for undervisnings- hhv. forskningsområdet, og med CBS' Gender Equality plan (GEP), som træder i kraft den 1. januar 2022¹.

Mål og handleplanen er samtidig et bidrag til at understøtte [Ligestillingsloven](#) (2021) hhv. [Ligebehandlingsloven](#) (2015), der handler om at fremme ligestilling mellem kvinder og mænd og sikre, at kvinder og mænd har lige muligheder i alle samfundsforhold. Den vil være rammen for den pligtige afrapportering om udvikling af ligestilling til Beskæftigelsesministeriet.

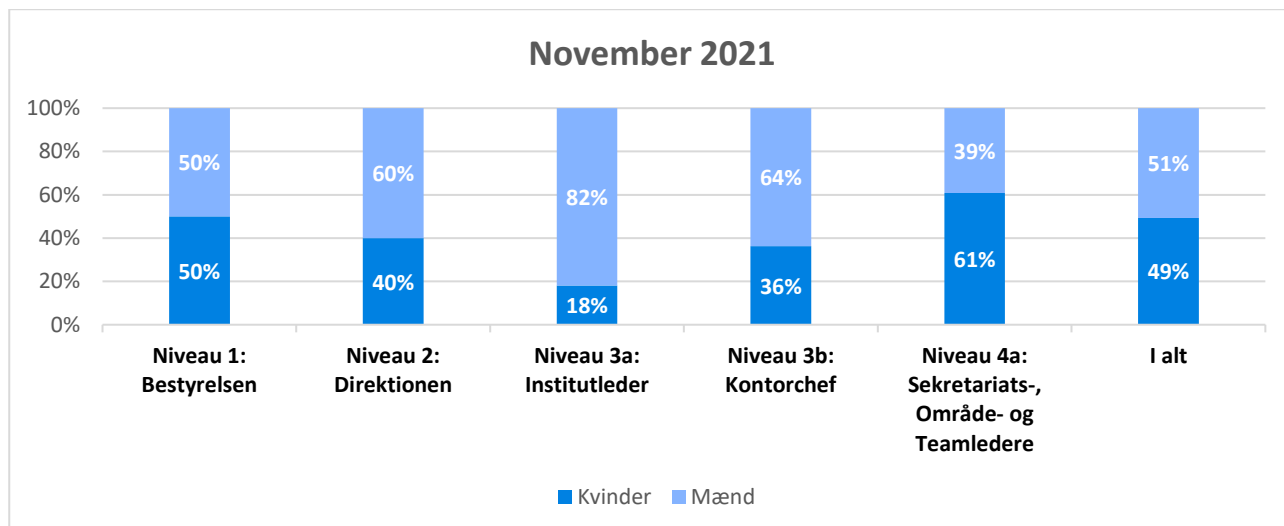
UDVIKLING AF KØNSDIVERSITETEN PÅ ALLE LEDELSNIVEAUERNE

CBS har gennem mange år arbejdet målrettet på at fremme ligestilling mellem mænd og kvinder og har haft måltal for den kønsmæssige fordeling i ledelse. I år har vi for første gang en ligelig kønsfordeling i CBS' bestyrelse og en acceptabel kønsfordeling i direktionen, men der er stadig ikke kønsbalance i den øvrige ledelse på CBS. Særlig blandt institutledere er ubalancen udtalt.

Den samlede ledelse består af 79 ledere fordelt på 49 % kvinder og 51 % mænd (nov. 2021), men andelen varierer inden for de enkelte ledelsesniveauer (se figur 1. Sammensætningen af kvinder og mænd fordelt på ledelsesniveauerne på CBS (nov. 2021)). Her ses en undervægt af kvinder blandt institutlederne og kontorchefene, og en undervægt af mænd blandt institutsekretariatsledere, områdeledere og teamledere, dvs. i pipelinen til de administrative chefstillinger.

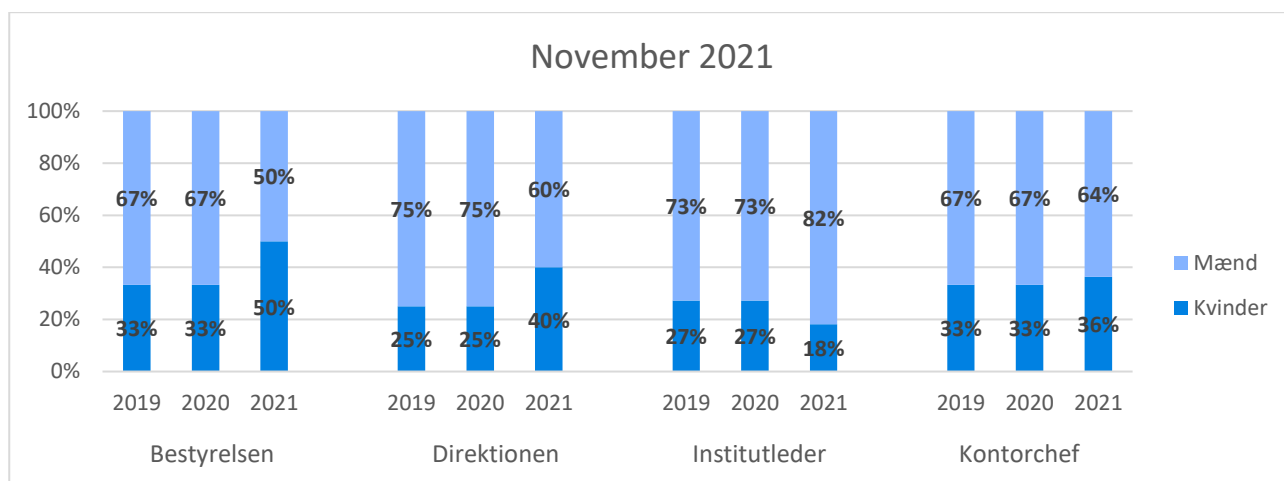
¹ GEP'en er en offentlig tilgængelig handleplan, som universiteter skal have, for at komme i betragtning til Horizon Europe-forskningsmidler (jf. nyt EU-krav). GEP'en handler blandt andet om udviklingen af modenheden i forhold til diversitet og ligestilling, herunder fx om bevidstgørelse af ubevidste køns-bias.

Figur 1. Sammensætningen af kvinder og mænd fordelt på ledelsesniveauerne på CBS (nov. 2021)



Denne Mål og handleplan 2022-24 vedrører de øverste ledelsesniveauer 1-3. Udviklingen af kønsdiversiteten er i gang på nogle af niveauerne, omend relativt langsomt (se figur 2. Udviklingen i sammensætningen af kvinder og mænd i øverste ledelsen på CBS (nov. 2021)).

Figur 2. Udviklingen i sammensætningen af kvinder og mænd i øverste ledelsen på CBS (nov. 2021).



Vi har en ligelig sammensætning af kvinder og mænd i bestyrelsen og lever således op til 50:50 %-kravet i Ligestillingsloven. Direktionen består af to kvinder og tre mænd, og i betragtning af at den består af fem medlemmer, er det en acceptabel sammensætning set i forhold til ligestilling. Som nævnt ovenfor ser vi en overvægt af mænd blandt institutlederne og nogen overvægt blandt kontorcheferne.

MÅL 2024

Bestyrelsens langsigtede vision er en ligelig sammensætning af kvinder og mænd på alle ledelsesniveauer. Det fremgår af GEP'en, at en 50:50-balance er idealet, men at det i en dynamisk kultur og en løst koblet organisation er urealistisk at opretholde over tid. Et forhold på eller mere end 40:60 anses således for at være en indikator for kønsbalance og et forhold på eller under 30:70 for at være kritisk². Der kan i perioder godt være enkelte områder med en 33:67-balance, men et lokalt forhold på fx 25:75 falder som udgangspunkt under den kritiske grænse og bør have særlig opmærksomhed.

AGGREGERET NIVEAU

Målet for kønsbalancen på aggregeret niveau, dvs. på samtlige ledelsesniveauer, er mellem 40:60 % og 50:50 %.

MÅL FOR DE RESPEKTIVE LEDELSESNIVEAUER

Målet for kønsbalancen på de respektive ledelsesniveauer er på minimum 40:60. Se de specifikke måltal i tabel 1 (Mål for sammensætningen af køn i 2024 i henhold til sammensætningen ultimo 2021).

Tabel 1. Mål for sammensætningen af køn i 2024 i henhold til sammensætningen ultimo 2021.

Ledelsesniveau	Mål for antal kvinder ultimo 2024	Mål i procent 2024	P.t. Procent i 2021
1. Bestyrelsen	At fastholde den ligelige sammensætning af tre mænd og tre kvinder	40-60 %	50 %
2. Direktionen	At fastholde den tilnærmelsesvis ligelige sammensætning af mænd og kvinder i form af som minimum to kvinder ud af de fem medlemmer	40-60 %	40 %
3a. Institutledere	At opnå en tilnærmelsesvis ligelig sammensætning af mænd og kvinder på lang sigt, og på kortere sigte som minimum tre-fire kvinder ud af de i alt 11 institutledere	33 %	18 %
3b. Kontorchefer	At fastholde/øge opnå en tilnærmelsesvis ligelig sammensætning af mænd og kvinder i form af som minimum fire-fem kvinder ud af de i alt 11 kontorchefer	40-60 %	36 %

Det skal understreges, at det er en forudsætning i Ligestillingsloven såvel som på CBS, at det er kvalifikationerne og ikke køn eller baggrund i øvrigt, der er afgørende for besættelse af en bestyrelsespost eller lederstilling.

² Undersøgelser (bl.a. Rosabeth M. Kanter 1977) tyder på, at der er en kritisk nedre grænse på omkring 30 %, under hvilken underrepræsentation faktisk mærkes, især af mindretallet.

INDSATSER

For at realisere målene for ultimo 2024 er følgende tre indsatser og underliggende aktiviteter valgt:

1. Sikre diversitet i rekrutteringsprocessen
 - a. Opdatere Politik for ligestilling, herunder videreudvikle retningslinjerne for køns-/mangfoldighed i rekruttering
 - b. Træne institutledere, kontorchefer og andre med relation til ansættelsesudvalg i ubevidste bias i forbindelse med rekruttering og forfremmelser
 - c. Sproglig kvalificering af stillingsopslag
2. Modne fødekæden til ledere på institutlederniveau, hvor en af udfordringerne er en overvægt af mænd i rekrutteringspopulationen (dvs. professorer og lektorer)
 - a. Træne Institutledere og eventuelle andre i mangfoldighedsledelse, herunder i at identificere og fremme VIP-ledelsestalenter af alle køn
 - b. Talentudvikle kvindelige VIP'ere med lederpotentiale fx gennem forskningsledelsesprogrammer
 - c. Systematisk ekstern scouting i rekruttering af institutledere
3. Modne fødekæden til ledere på kontorchefsniveau, hvor der er en overvægt af kvinder i rekrutteringspopulationen (dvs. niveau 4-ledere; sekretariatsledere, områdeledere og teamledere), men hvor udfordringen er, at kvinderne enten ikke søger videre eller kommer i betragtning
 - a. Træne kontorchefer og eventuelle andre i mangfoldighedsledelse, herunder i at identificere og fremme kvindelige niveau 4-ledere med kontorchefspotentiale

Se en samlet oversigt over rammer og indhold i Mål og handleplan 2022-24 bagerst i bilag 1.

GENNEMFØRELSE OG LØBENDE OPFØLGNING

Bestyrelsen har ansvar for at opstille måltal for andelen af kvinder i ledelse, og direktionen har ansvar for at udvikle en handleplan, der understøtter måltallene, samt for at vedligeholde Ligestillingspolitikken, rådgivet af HSU.

HR har det daglige ansvar for at understøtte, monitorere og afrapportere på indsatserne. HR udarbejder en implementeringsplan for de enkelte aktiviteter, der tilsammen forventes at bidrage til måltallene og indsatsområderne. Implementeringsplanen koordineres med andre aktører, der bidrager i aktiviteterne, og justeres årligt afhængig af behov, eventuelle nye ønsker mv.

BILAG 1. OVERSIGT OVER RAMMERNE FOR MÅL- OG HANDLEPLAN 2022-24

— Lov om ligestilling af kvinder og mænd (2021) og Ligebehandlingsloven (2015) —

Prioritet i CBS' strategi	Tiltrække, udvikle og fastholde en mangfoldighed af dygtige ansatte (...)		
Key Strategic Indicator	CBS rekrutterer højt kvalificerede medarbejdere og ledere med divers baggrund, herunder blandt andet køn		
Gender Equality Plan (GEP)	Øge den lokale ledelseskapacitet til at udføre mangfoldighedsledelse, der blandt andet nærer en mangfoldighed af talenter		
Mål for kønsdiversitet i ledelsen	Bestyrelsen: 50-50 % Direktion: Minimum to kvinder ud af de fem medlemmer dvs. 40-50 % Institutledere: Minimum tre-fire kvinder ud af de 11 ledere dvs. omkring 33 % Kontorchefer: Minimum fire-fem kvinder ud af de 11 ledere dvs. omkring 40-60 %		
Indsatser	Kvalitetssikre rekrutteringsprocessen	Modne fødekæden til ledere på institutlederniveau	Modne fødekæden til ledere på kontorchefniveau
Aktiviteter	Opdatere Politik for ligestilling	Træne Institutledere, kontorchefer m.fl. i mangfoldighedsledelse	
	Træne institutledere, kontorchefer m.fl. i ubevidste bias	Talentudvikle kvindelige VIP'ere med institutlederpotentiale	
	Sproglig kvalificering af stillingsopslag	Scouting i rekruttering af institutledere	