

FRIVILLIGT KODEKS FOR DIVERSITET I REKRUTTERING - TIL LEDELSE OG BESTYRELSER



INTRODUKTION

Danmark har en af verdens højeste erhvervsfrekvenser for kvinder, som samtidig er nogle af de mest veluddannede. Alligevel er kvinder underrepræsenterede på de øverste ledelsesposter i dansk erhvervsliv. 19 pct. af bestyrelsesmedlemmerne og 14,8 pct. af direktionsmedlemmerne i alle danske virksomheder var i 2017 kvinder.

Rekrutterings- og searchfirmaer spiller en central rolle, når der skal findes kandidater til ledelses- og bestyrelsesposter i danske virksomheder. Firmaerne anerkender og er opmærksomme på, at diversitet i bestyrelser og ledelse kan bidrage til at tilføre virksomheder værdi. Rekrutterings- og searchfirmaerne er som en del af deres arbejde i naturlig dialog med virksomhederne om deres personaleprofil og udvikling. De kan derfor have indflydelse på at sikre et grundlag for diversitet i rekrutteringsprocessen og støtte deres klienter i bl.a. at skabe en mere ligelig kønssammensætning i deres bestyrelser og ledelse.

Kodekset er frivilligt, men ved at underskrive det forpligter firmaerne sig til at efterleve nedenstående principper i det daglige arbejde samt at bidrage til indsamling af viden om udviklingen for rekruttering til bestyrelses- og ledelsesposter i danske virksomheder og de største offentlige myndigheder og at afrapportere herpå på årlig basis.

PRINCIPPER

1) Afklaring af diversitetsmål

Rekrutterings- og searchfirmaerne vil, som en del af deres indledende rådgivning ud fra et helhedsbillede af virksomheden, dens ledelsessammensætning, kompetencebehov samt eventuelle mål eller målsætninger om diversitet og kønsfordeling, rådgive klienten om fordelene ved diversitet og fleksibilitet i kravene til kandidaterne.

2) Kompetencer og potentiale i fokus

I søge- og udvælgelsesprocessen vil rekrutterings- og searchfirmaerne lægge vægt på både potentiale og erfaringer ift. relevante faglige og personlige kompetencer og erfaring fra lignende eller beslægtede stillinger og brancher, for dermed at udvide gruppen af potentielle kandidater og mindske betydningen af ubevidste bias.

3) Longlists/Shortlists

Rekrutterings- og searchfirmaerne vil tilstræbe at mindst 33 % af de potentielle kandidater, de præsenterer for klienterne på deres indledende bruttolister (longlists), er kvinder. Hvis ikke dette er muligt, vil rekrutterings- og searchfirmaerne dokumentere omfanget af deres afdækning af potentielle kvindelige kandidater. Derudover vil de tilstræbe, at deres nettolister over udvalgte kandidater (shortlists) afspejler kønsfordelingen på bruttolisten, og ydermere tilstræbe, at klienten interviewer mindst en kvindelig kandidat.

4) Interne processer

Rekrutterings- og searchfirmaerne vil, for at øge bevidstheden om ubevidste bias i deres egne processer, give deres

medarbejdere viden om fordele ved diversitet i ledelse og værktøjer til at mindske betydningen af bias i rekrutteringsprocessen, eksempelvis ved at tilbyde undervisning og træning i ubevidste bias.

5) Udvidelse af kandidatfeltet

Rekrutterings- og searchfirmaerne vil søge at udvide deres netværk af potentielle kandidater og udvikle kontakter til potentielle fremtidige kvindelige ledere og dermed bidrage til at styrke pipelinen af kvindelige ledertalenter.

6) Intern opfølgning og vidensdeling

Rekrutterings- og searchfirmaerne vil dokumentere deres egen efterlevelse af kodekset og dele viden, erfaringer og "best practise" for arbejdet med kønsdiversitet i ledelsesrekruttering internt.

7) Synliggørelse af engagement

Rekrutterings- og searchfirmaerne vil synliggøre deres engagement i arbejdet for diversitet i ledelsesrekruttering og deres egen efterlevelse af kodekset fx på deres hjemmeside og i dialogen med klienten.

8) Indrapportering af resultater

Rekrutterings- og searchfirmaerne forpligter sig til at indrapportere resultater vedr. rekruttering til bestyrelses- og ledelsesposter i danske virksomheder og offentlige myndigheder med over 250 medarbejdere (se mere om indrapporteringen nedenfor og i bilag 1).

INDRAPPORTERING

Rekrutterings- og searchfirmaer, der underskriver kodekset, forpligter sig til at indrapportere vedrørende deres rekrutteringsopgaver til bestyrelses- og ledelsesposter for store private og offentlige virksomheder samt offentlige myndigheder. Der er indgået et samarbejde med Copenhagen Business School (CBS) om at varetage indrapporteringen og opfølgning på udviklingen i form af en årlig rapport. Al indrapporteret data behandles fortroligt og anonymiseres inden offentliggørelse.

Følgende skal indrapporteres: (se bilag 1)

- Det totale antal rekrutteringer til bestyrelse og relevante ledelsesniveauer, som rekrutterings- og searchfirmaerne har gennemført i løbet af året fordelt på køn for hvert ledelsesniveau.
- Den procentvise andel af kvinder på firmaernes henholdsvis longlists og shortlists over kandidater til bestyrelse og de omfattede ledelsesniveauer.

- Væsentlige karakteristika for de kvinder, der placeres på bestyrelsesposter eller ledelsesposter, herunder bl.a. alder, international erfaring, uddannelsesniveau og erfaringer mv.
- Kvalitative refleksioner om arbejdet med kodekset.

Rekrutterings- og searchfirmaerne skal som en del af indrapporteringen give en begrundelse, hvis det ikke har været muligt at opnå det tilstræbte mål om, at mindst 33 % af de potentielle kandidater på deres longlists er kvinder.

Indberetningen af data vil kunne blive revideret efter 1 år, hvis det vurderes, der er behov for det, og der er opbakning til det blandt de firmaer, der har tilsluttet sig kodekset.

Som en del af kodekset og afrapporteringen afholder CBS en årlig workshop med bl.a. search- og rekrutteringsfirmaerne og relevant virksomheder.

Bilag 1: Afrapportering for "Frivilligt Kodeks for Diversitet i Rekruttering til Ledelse og Bestyrelser"

Rekrutterings- og searchfirmaer, der underskriver kodekset, forpligter sig til at indrapportere vedrørende deres rekrutteringsopgaver til bestyrelses- og ledelsesposter for store private og offentlige virksomheder samt offentlige myndigheder.

Indrapporteringen sker gennem et spørgeskema, der fokuserer på tre elementer for at dække beskrevne områder i kodekset: 1) Kvantitativ afrapportering på antallet af kvindelige kandidater, 2) kvantitativ afrapportering på demografiske karakteristika for placerede kvinder og 3) kvalitativ refleksion på de 8 fokusområder i kodekset.

For kalenderåret 2018 afrapporteres 30. august 2019, og der afholdes workshop den 5. december 2019. For de følgende år afrapporteres i en fast kadence i marts året efter, og der afholdes workshop i september samme år.

1. Kvantitativ afrapportering på processen:

1. Hvad er det totale antal rekrutteringer til bestyrelse og relevante ledelsesniveauer, som rekrutterings- og searchfirmaerne har gennemført i løbet af året fordelt på køn for hvert ledelsesniveau?
2. Hvor mange kvinder var der i gennemsnit på jeres longlist?
3. Hvor mange kvinder var der i gennemsnit på jeres shortlist?
4. I hvor mange procent af jeres cases blev mindst 1 kvindelig kandidat interviewet af klienten?
5. I hvor mange procent af jeres cases blev en kvinde placeret?

Skematisk eksempel på indrapportering:

Indrapportering	Antal søgninger	Level 1 (CEO)		Level 2 (EVP)		Level 3 (SVP)		Level 4 (VP)		Level 5 (Director)	
		LL	PL	LL	PL	LL	PL	LL	PL	LL	PL
Store selskaber (oms DKK →10bn)	6	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
		28%	Søgning 1 = 2/5*	25%	Søgning 2 = 1/3* Søgning 3 = 0/5	31%	Søgning 4 = 0/3	33%	Søgning 5 = 2/4*	33%	Søgning 6 = 2/4*
Mellemstore selskaber (oms DKK 1-10bn)	9	2	4	2	1						
		29%	Søgning 7 = 1/5* Søgning 8 = 2/4*	30%	Søgning 9 = 1/3* Søgning 10 = 2/5* Søgning 11 = 1/3* Søgning 12 = 0/4	33%	Søgning 13 = 1/5* Søgning 14 = 2/4*	35%	Søgning 15 = 2/4*		
Mindre selskaber (oms DKK <1bn)	5	1	4								
		28%	Søgning 16 = 2/5*	25%	Søgning 17 = 1/3* Søgning 18 = 0/5 Søgning 19 = 1/3*						
Offentlige institutioner, myndigheder → 250 medarb.											

LL = Procentuel andel af kvinder på long-lists på givne niveauer.
PL = Antal præsenterede kvindelige kandidater sammenholdt med samlet antal præsenterede kandidater. I de tilfælde hvor PL er mar-

keret med * er den endeligt placerede kandidat kvinde.

* For alle kvindelige placeringer indrapporteres en række demografiske data fsva. den placerede kandidat (se del 2).

2. Demografisk information om de placerede kvinder:

For hver placeret kvinde noteres følgende information (der vil være dropdown muligheder):

1. Søgningsnummer (så kandidaten kan findes i skemaet ovenfor)
2. Alder
3. Nationalitet
4. Ledelseserfaring (drop down med prædefinerede kategorier fx under 5 år/5-10 år/10 år+)
5. International erfaring (drop down med prædefinerede kategorier fx under 5 år/5-10 år/10 år+)
6. Uddannelsesniveau
7. Uddannelsesretning
8. Executive / Non-Executive rolle
9. Forudgående bestyrelseserfaring (drop-down med høj/medium/lav)
10. Funktionel ledelseserfaring (drop down med prædefinerede kategorier fx finans, HR, IT, P&L, marketing)
11. Step-up ledelsesniveau (drop-down med angivelse af om vedkommende er rykket op i ledelsesniveau)
12. Selskabets ejerforhold (drop-down med børsnoteret/privat hhv. fondsejet)

3. Kvalitativ refleksion:

1. Hvordan har I forsøgt at rådgive jeres klienter om fordelene ved diversitet og fleksibilitet i kravene til kandidaterne?
 - a. Hvilke udfordringer har der været med det?
 - b. Hvordan er disse udfordringer søgt løst?
 2. Hvordan har I forsøgt at udvide gruppen af potentielle kandidater?
 - a. Hvilke udfordringer har der været med det?
 - b. Hvordan er disse udfordringer søgt løst?
 3. Hvordan har I forsøgt at udvide den måde lederkompetence og -potentiale defineres forstås?
 - a. Hvilke udfordringer har der været med det?
 - b. Hvordan er disse udfordringer søgt løst?
 4. Hvordan har I forsøgt at mindske ubevidste bias i jeres egne processer?
 - a. Hvilke udfordringer har der været med det?
 - b. Hvordan er disse udfordringer søgt løst?
 5. Hvordan har I forsøgt at mindske ubevidste bias i klienternes processer?
 - a. Hvilke udfordringer har der været med det?
 - b. Hvordan er disse udfordringer søgt løst?
 6. Hvordan har I forsøgt at styrke pipelinen af kvindelige ledertalenter?
 - a. Hvilke udfordringer har der været med det?
 - b. Hvordan er disse udfordringer søgt løst?
 7. Hvordan har I synliggjort jeres engagement i arbejdet for diversitet i ledelsesrekruttering både internt i jeres egen virksomhed og eksternt til andre key stakeholders?
 8. Lykkedes det jer at opnå 33 % kvinder på jeres Bruttoliste?
 - a. Hvis ja, hvordan gjorde I det?
 - b. Hvis nej, hvorfor ikke? Og hvad gjorde I for at opnå det?
 9. Lykkedes det jer at opnå 33 % kvinder på jeres Nettoliste?
 - a. Hvis ja, hvordan gjorde I det?
 - b. Hvis nej, hvorfor ikke? Og hvad gjorde I for at opnå det?
-