

# Charter for flere kvinder i ledelse

- Baseline rapport for Danske Bank-koncernen

## Baggrund

Danske Bank-koncernen er Danmarks største finansielle virksomhed med over 20.000 medarbejdere ansat i 14 lande. Som en international koncern lægger vi vægt på at udvikle og skabe muligheder for en mangfoldighed af mennesker.

I Danske Bank-koncernen ser vi mangfoldighed som en styrke, der er med til at sikre os adgang til de bedste talenter og samtidig udvikle vores forretning positivt. Det handler kort sagt om, at vi vil bringe de bedste hoveder i spil - uanset køn, alder og etnisk herkomst. Det gør vi ved at anerkende og anvende forskellighed, samt sikre, at alle kan gøre karriere på lige vilkår. Vi er allerede nået langt i arbejdet, bl.a. ved at tilbyde fleksible arbejdsvilkår og en personalepolitik, der tager hensyn til forskellige behov hos medarbejderne.

Et af vores fokusområder er kvinder i ledelse, hvor vi arbejder for at sikre, at vi får gavn af det lederpotentiale, der findes blandt vores kvindelige medarbejdere. Vi er allerede nået et godt stykke i arbejdet, bl.a. har vi i de seneste år haft et udviklingsprogram for kvinder på vej i ledelse. Men vi kan gøre mere, og derfor har vi valgt at underskrive Charter for flere kvinder i ledelse. På den måde forpligter vi os til en mere fokuseret og struktureret indsats, og vi sender samtidig et tydeligt signal i organisationen om, at kvinder i ledelse har en høj prioritet.

## Status

Fra 2008 til 2010 har andelen af kvindelige ledere på koncernplan ligget stabilt på 34% til 35%. Samlet set er 57% af koncernens medarbejdere kvinder, så der er stadig plads til forbedring.

Der er stor forskel på andelen af kvinder i ledelse i de forskellige dele af koncernen. Den danske del har den laveste andel på 28%, men har samtidig også den næstlaveste andel af kvindelige medarbejdere.

Område	Andel kvindelige ledere			Andel kvinder
	2008	2009	2010	2010
Danske Bank Group	34%	34%	35%	57%
Danmark	27%	27%	28%	52%

Gennem de seneste år er der sket en lille fremgang i andelen af kvinder i øverste ledelsesniveau, bl.a. da to nye direktører for Koncern-HR og Koncernkommunikation i 2010 blev de første kvinder i Eksekutivkomiteen. Ikke desto mindre er andelen af kvinder i øverste ledelse betydeligt lavere end på de nederste ledelsesniveauer.

## Målsætninger

Koncernen har i de seneste tre år ligget stabilt på andelen af kvindelige ledere og har derfor ikke en forventning om på kort sigt at kunne ændre

markant på andelen. Hertil kommer, at udskiftningen i ledelse - og særligt i øverste ledelse - er relativt lav og derfor sætter en naturlig begrænsning på at hæve andelen.

Underskrivelse af charteret med dertilhørende initiativer skal ses som en del af en proces, der gradvist skal sikre, at vi i koncernen bliver bedre til at udnytte de evner og talenter, der findes blandt kvinder i koncernen.

#### Måltal for andelen af kvindelige ledere

Ledelseskategori	Procentandel kvinder		
	2010	2012 (mål)	2015 (mål)
Øverste ledelse*	18 %	20 %	22 %
Ledere for ledere	24 %	25 %	27 %
Øvrige ledere	40 %	41 %	42 %
Alle ledere	35 %	36 %	37 %

\* Topledere og ledere med reference til topledere

Målsætningen for koncernen er ikke alene at få flere kvinder i ledelse, men også at få flere kvinder på et højt ledelsesniveau. Sidstnævnte kræver en målrettet indsats for at sikre en pipeline af kvindelige kandidater ved bl.a. at øge andelen af kvindelige ledere på koncernens talentprogrammer samt andelen af kvindelige successorer til koncernens nøglepositioner.

#### Måltal for udvikling til øverste ledelsesniveau

Indsatsområde	Procentandel kvinder		
	2010 (status)	2012 (mål)	2015 (mål)
Koncernudviklingsprogrammer for udvalgte talenter og ledere	19 %	25 %	30 %
Successorer*	16 %	20 %	25 %

\* Kandidater til koncernens nøglestillinger på kort og lang sigt

#### Initiativer for at få flere kvinder i ledelse

Første skridt i arbejdet med at indfri målsætningerne i *charteret* bliver at lave en grundig analyse, der skal gøre os klogere på kvinder i ledelse i Danske Bank-koncernen. Den skal danne grundlag for en kvalificeret indsats og en detaljeret handlingsplan på området.

Initiativerne vil både være rettet mod koncernen som helhed og mod kvindelige ledere og talenter. Projektet er forankret i Koncern-HR, der vil fokusere på fire overordnede områder:

- Opmærksomhed
- Tiltrækning og rekruttering
- Fastholdelse
- Udvikling

### **Opmærksomhed**

En del af indsatsen bliver at skabe opmærksomhed og debat, så hele koncernen bliver inddraget og tager ansvar for at få flere kvindelige ledere. Det gælder især ledelsen, HR-organisationen og i høj grad også kvinderne selv.

Blandt konkrete aktiviteter vil være:

- kvinder i ledelse som et fast punkt på dagordenen ved koncernens årlige successionsplanlægning og nøgletalsproces, så fremgang og målsætninger bliver synlige i alle dele af koncernen
- fast årlig drøftelse af kvinder i ledelse i den øverste ledelse (eksekutivkomitéen)
- fast årlig event, hvor kvinder og mænd i koncernen mødes for at gøre status og drøfte konkrete forslag til at få flere kvinder i ledelse
- debat og artikler på koncernens nyhedsportaler

### **Tiltrækning og rekruttering**

Koncernen vil arbejde på at identificere og motivere flere kvinder til at søge et lederjob. Indsatserne vil bl.a. være:

- fokus og initiativer for at få kvinder tilbage på karrieresporet efter endt barselsorlov eller når børnene er blevet større, f.eks. ved tilbud om karrieresamtale
- krav om minimum én kvindelig kandidat ved brug af search til et lederjob.
- ledere og lokal HR overvejer diversitet, særligt kønsaspektet, ved rekruttering til alle lederjob

### **Udvikling og fastholdelse af eksisterende ledere**

For at fastholde kvinder i ledelse og få flere kvindelige ledere videre til et højere ledelsesniveau vil koncernen bl.a.

- øge indsatsen for, at en større andel af deltagerne i koncernens talentprogrammer for ledere vil være kvinder
- tilbyde mentorer til alle kvindelige ledere, herunder mandlige mentorer fra øverste ledelse til kvinder med potentiale til en høj lederposition
- undersøge årsager og evt. organisatoriske barrierer for kvinder, bl.a. ved at spørge kvinder, som er stoppet i lederjob
- tilbyde netværk for kvindelige ledere, bl.a. med inspirationsmøder med kvindelige rollemodeller