

## Indberetning om charter for flere kvinder i ledelse 2012

Frederiksholms Kanal 21  
Postboks 2123  
1015 København K  
www.lige.dk

Telefon 3392 3390  
Telefax 3392 3913  
e-post lige@lige.dk

I forbindelse med tilslutning til Charter for flere kvinder i ledelse forpligter virksomheder og organisationer sig til at afrapportere om deres aktiviteter mindst hvert andet år. Nedenstående indberetningskema indeholder de spørgsmål og problemstillinger som Ligestillingsafdelingen ønsker belyst i afreporteringen.

Spørgsmålene er bygget op omkring de 7 forpligtelser, der indgår i Charter for flere kvinder i ledelse, og som virksomheden/organisationen har tilsluttet sig i forbindelse med underskrivelsen af charterdokumentet.

### Virksomhedens/organisationens navn:

ISS Facility Services A/S

### Kontaktperson:

Helle Overgaard Kirk – Chef for CSR, HSE og JUC  
helle.overgaard.kirk@iss.dk / 2933 5604

### Nedenstående indberetning er godkendt af

Dato: 25.4.12 Underskrift:  Stilling: Adm. direktør

*Forpligtelse 1: At udarbejde en strategi eller plan for at få flere kvinder i ledelse, eller fastholde en lige balance og igangsætte initiativer herfor.*

### Spørgsmål 1

Har virksomheden/organisationen en nedskrevet strategi/plan for at få flere kvinder i ledelse?

Ja:  Nej:

Hvis ja, er strategien/planen godkendt/vedtaget af ledelsen?

Ja:  Nej:

*Forpligtelse 2: At udvikle mål/eller måltal for kvinder i ledelse, for andelen af kvinder på udvalgte ledelsesniveauer inden for et fastsat tidsrum eller for andelen af kvinder i talentpools eller pipeline.*

### Spørgsmål 2

Har virksomheden/organisationen fastsat mål/måltal for kvinder i ledelse?

Ja: X     Nej:

**Hvis ja til spørgsmål 2, uddyb venligst punkt 2.A. – 2.D. nedenfor:**

**2.A.** Beskriv de måltal I har fastsat for kvinder i ledelse:

ISS har sat sig følgende måltal ifht at ville have flere kvindelige chefer og direktører

Primo 2009	Ultimo 2009	2010	2011	2012
32 %	34 %	36 %	38 %	40 %

Vi har lavet en intern undersøgelse, der sætter fokus på, hvad vi kan gøre for at fremme kvinders karrieremuligheder. Undersøgelsens består af en spørgeskemaundersøgelse og kvalitative interviews og mere end 250 ledere deltog i undersøgelsen.

Vi har udgivet resultaterne i et online-magasin, som er vedhæftet denne indberetning og som ligeledes ligger tilgængeligt på ISS' hjemmeside. ISS' arbejde med dette område er sammenfattet i magasinet.

Undersøgelsen og magasinet har i høj grad været med til at skabe debat og et øget fokus i ISS på kvinder i ledelse.

**2.B.** Beskriv de handlinger/aktiviteter I har sat i gang for at nå måltallene:

Med henblik på at få flere kvinder i den øverste ledelse, påbegyndte vi i starten af 2009 følgende initiativer på baggrund af førromtalte undersøgelse:

**Personalepolitik**

- Work Life Balance
- Retningslinjer for tilbagevenden efter orlov

**Rekruttering**

- Stillingsannoncer skal appellere til begge køn
- Større grad af videndeling om kandidater på tværs af organisationen
- Stillinger skal altid slås op internt, såfremt det giver mening

**Headhuntere**

- Ved brug af headhuntere skal der altid opstilles liste med kandidater af begge køn
- Minimum en kvindelig kandidat skal til samtale

**Karriereudvikling**

- Mentornetværk for ledere med potentiale til at avancere
- Ligelig fordeling af mænd og kvinder på talentprogram
- Synlige karriereveje i form af karrierekort og interne karrieredage
- Ligelig fordeling af mænd og kvinder på mellemlideruddannelse
- Modul om mangfoldighedsledelse på mellemlideruddannelse



## 2.C. Beskriv status på jeres måltal/hvor langt I er nået:

### Status på måltal

2009	Kvinder	Mænd
Direktører og chefer	32 %	68 %
Mellemledere	40 %	60 %
Arbejdsledere	55 %	45 %
Medarbejdere	60 %	40 %

November 2011	Kvinder	Mænd
Direktører og chefer	36 %	64 %
Mellemledere	42 %	58 %
Arbejdsledere	53 %	47 %
Medarbejdere	57 %	43 %

April 2012	Kvinder	Mænd
Direktører og chefer	34 %	66 %
Mellemledere	43 %	57 %
Arbejdsledere	54 %	46 %
Medarbejdere	57 %	43 %

Vi har ikke sat os konkrete måltal for mellemledere og arbejdsledere. Men der viser sig en positiv tendens – som kan være en følgevirkning af vores fokus på området. Nemlig at mellemledere-niveauet er steget fra 40 % i 2009 til 43 % i 2012.

ISS satte sig konkrete måltal for direktør og chef niveauet. Nemlig at det skulle stige fra 32 % til 40 % i 2012. Tallet har været stigende indtil november 2011, hvor det var 36 %, men desværre faldet igen ved målingen i april 2012. Se pkt. 2.D. for forklaring på denne udvikling.

## 2.D. Eventuelle forklaringer på manglende eller delvis opfyldelse af måltal:

I forhold til tallene i november er det samlede antal ledere på direktør og chef niveau faldet med en enkelt leder. Til gengæld er der opsagt en kvinde og to mænd er ansat. Denne kombination udløser dette 2 % fald. Det er således små reelle tal, der er tale om, men det bliver tydeligt, når det udtrykkes i procent.

Vi har naturligvis et vedholdende fokus på området og arbejder forsat på at nå de 40 % i 2012. For ISS er indsatsen omkring mangfoldighed – og herunder Kvinder i Ledelse - et strategisk arbejde med fokus på resultater på den lange bane. Vi er indstillet på seje træk, især når det gælder nytænkning, ændringer af strukturer og vanemæssige måder at tænke og løse opgaver på. Vi lægger således ikke indsatsen på hylden – heller ikke når tallene peger i den forkerte retning.

**Forpligtelse 3: At sikre en personalepolitik som fremmer kvinder og mænds lige karrieremuligheder.**

### Spørgsmål 3

Har virksomheden/organisationen en personalepolitik i forhold til fremme af kvinder og mænds lige karrieremuligheder?



Ja:  X    Nej:

**Hvis ja, beskriv den sektion i personalepolitikken, der omhandler ligestilling:**

Vores mål omkring personalepolitikker var at udarbejde:

- Work Life Balance og
- Retningslinjer for tilbagevenden efter orlov
- AD 1/ Work Life balance

Vi har ikke en nedskrevet politik på området, men har fokuseret på udøvelse i praksis. Når vi fx i rekrutteringssammenhænge lægger vægt på at balancere familieliv og arbejdsliv samt i vores MUS og 1-1 samtaler med medarbejdere. Vi er for nuværende i gang med at vurdere hvorvidt, at vi har brug for en decideret politik eller om praksissen allerede er tilstede ved at ledere har fokus på sammenhængen mellem familie og arbejdsliv både i rekruttering og generelt ifht. sammenspillet med deres medarbejdere.

- AD 2/ Retningslinjerne omkring tilbagekomst fra barsel

Denne er udviklet og ligger tilgængelig for alle medarbejdere og ledere på ISS' Medarbejderportal. Retningslinjerne kan konkret bruges som samtale redskab.

Ud over arbejdet med disse to mål, har vi valgt at udarbejde to overordnede politikker, som begge rummer ligestillingselementet. Forskelsbehandlingspolitikken og Mangfoldighedspolitikken. Disse er sammen med retningslinjer for tilbagekomst efter barsel vedhæftet som bilag.

*Forpligtelse 4: At ansættelsesprocedurer og rekruttering bidrager til at synliggøre kvindelige ledertalenter, så der er både kvindelige og mandlige kandidater ved intern og ekstern rekruttering*

**Spørgsmål 4**

Har virksomheden/organisationen en sektion om ligestilling i rekrutteringspolitikken eller i andre relevante dokumenter om ligestilling i forbindelse med rekruttering?

Ja:  X    Nej:

*Forpligtelse 5: At fastsætte et minimum for antallet af kvindelige kandidater, hvis der bliver gjort brug af headhuntere til rekruttering af ledere.*

**Spørgsmål 5**

Bruger virksomheden/organisationen headhunterfirmaer i forbindelse med rekruttering af ledere?

Ja:  X    Nej:

**Hvis ja, fastsætter I et minimum for antallet af kvindelige kandidater i forbindelse med besættelse af lederstillinger?**

Ja:     Nej:  X



**Forpligtelse 6:** At skabe rammer for den enkelte kvindes karriereudvikling gennem netværk, mentorordning eller andre konkrete initiativer.

### Spørgsmål 6

Har virksomheden/organisationen taget initiativer til fremme af den enkelte kvindes karriereudvikling?

Ja:

Nej:

#### Hvis ja, beskriv hvilke:

##### Rekruttering

- Stillingsannoncer skal appellere til begge køn
- Større grad af videndeling om kandidater på tværs af organisationen
- Stillinger skal altid slås op internt, såfremt der giver mening
- AD/ Stillingsannoncer

Vi skriver ikke m/k i annoncerne og vi fremhæver ikke kønsspecifikke kompetencer eller områder. Vi ønsker hermed at tydeliggøre at både mænd og kvinder kan søge. Appellen til kvinder ligger i vores klare formulering om benefits, fleksible vilkår osv. Vores faste formulering i afsnittet om arbejdspladsen er ændret, således det direkte kommunikerer, at det er muligt at balancere arbejds- og privatliv i ISS.

*"Bliv en del af en ansvarlig virksomhed*

*Du får masser af plads til at forvalte og udvikle dit job og vil løbende blive tilbudt relevant efteruddannelse. ISS vægter medarbejderne meget højt, og tror på, at vejen til succes går gennem udvikling, loyalitet, gensidig tillid og positivt samarbejde. Som arbejdsplads tilbyder vi derfor trygge ansættelsesforhold, et godt og sikkert arbejdsmiljø, nærværende ledelse samt gode personlige udviklingsmuligheder. Vi anerkender, at arbejds- og privatliv skal hænge sammen, derfor tilbyder vi også moderne og fleksible arbejdsvilkår. Endelig får du naturligvis en attraktiv lønpakke inklusive pension, sundhedsforsikring og multimediepakke samt en række personalegoder i form af ISS Fritid med fx attraktive rabatordninger, ferieboliger i ind- og udland, Kunstforening m.m."*

- AD/ Intern vidensdeling

På iss.dk under "Mød medarbejdere" er der flere artikler om kvinder som arbejder i koncernen på lederniveau. Denne formidling arbejder vi med at udvide til på websitet og på medarbejderportalen at lave testimonials med kvinder i karriere - kvinder med børn, unge og ældre kvinder, kvinder med anden etnisk baggrund etc. for at vise nogle rollemodeller, der kan forsikre om, at hos ISS er det muligt at balancere dit liv ved at gøre karriere uden at gå på kompromis med dine familiemæssige værdier.

- AD/ Intern rekruttering

Større grad af videndeling om kandidater på tværs af organisationen. Vi er stadig i udviklingsproces omkring dette punkt. Vi har besluttet at oprette et "ISS Karrierecenter", hvor medarbejdere får mulighed for (også anonymt) at kontakte rekrutteringscentret for en neutral rådgivning om og drøftelse af deres videreudviklingsmuligheder. Det vil give os et overblik over karriereinteresserede kvinder, og vi vil nemmere få et overblik over, om der er kvindelige kolleger, der skal sættes i spil ifbm. ansættelser, forfremmelser etc.

- AD/ Internt opslåede stillinger

Stillinger bliver altid slået op internt, såfremt det giver mening.



### Headhuntere

- Ved brug af headhuntere skal der altid opstilles liste med kandidater af begge køn
- Minimum en kvindelig kandidat skal til samtale

Vi har altid kvinder repræsenteret på listerne fra headhuntere, men valgt ikke at fastlægge et bestemt antal. ISS primære fokus er og bliver vores medarbejders kompetencer, men vi ønsker samtidig både kvinder og mænd repræsenteret i vores lederstillinger – derfor denne strategi.

### Karriereudvikling

- Mentornetværk for ledere med potentiale til at avancere
- Ligelig fordeling af mænd og kvinder på talentprogram
- Synlige karriereveje i form af karrierekort og interne karrieredage
- Ligelig fordeling af mænd og kvinder på mellemlideruddannelse
- Modul om mangfoldighedsledelse på mellemlideruddannelse
- AD 1/Mentornetværk

Vi har valgt at gå sammen med Post DK om at danne et topleder-mentornetværk. Det primære formål her er at udnytte de kulturelle forskelle, der er i vores virksomheder. Hvor Post DK er dygtige på processtyring og standardisering er ISS gode på flad struktur og uddelegering af ansvar. Netværket har opstart juni 2012.

- AD 2/Ligelig fordeling af mænd og kvinder på talentprogram

I MUS samtalerne i 2012 har vi valgt at sætte fokus på potentiale. Dvs. den enkelte leder skal vurdere, hvorvidt medarbejderen har potentiale til at komme i ISS' talentpulje. MUS processen er afsluttet i marts, og HR-afdelingen arbejder nu på at få overblik over alle ISS' talenter. Vi tilstræber i den sammenhæng, at der i talentpuljen er en ligelig fordeling i mellem mænd og kvinder – ifølge den foreløbige optælling ser fordelingen 50/50 ud.

- AD 3/Synlige karriereveje

Dette punkt har vi endnu ikke konkret udført. Men ideen er at vi kommer til at holde Åben Hus dage, hvor både Rekruttering- og Uddannelsesafdelingen sammen kan rådgive interesserede ledere og medarbejdere i deres videre karrierevej.

- AD/Ligelig fordeling af mænd og kvinder på mellemlideruddannelse.

Næste mellemlideruddannelse har opstart i juni 2012. Uddannelsesafdelingen i ISS arbejder konkret med at teamsammensætte holdene på alle uddannelser ud fra mangfoldige principper. Dvs. at der skal være en ligelig fordeling af deltagere ifht. køn, forretningsområder og alder. Det er Uddannelsesafdelingens erfaring at en sådan teamsammensætning fungerer bedst ifht at få det optimale ud af uddannelsen. Denne pointe er samtidig understøttet af en anden undersøgelse ISS har foretaget indenfor mangfoldighedsområdet: Mangfoldighed på Bundlinen. Denne er med som bilag. Undersøgelsen viser at mangfoldighed betaler sig og at en mangfoldig teamsammensætning giver det bedst output. Indholdsmæssigt såvel som økonomisk

- AD/Modul om mangfoldighedsledelse på mellemlideruddannelse. '1

Der indgår nu et modul på uddannelsen omkring mangfoldighed. Dette har til hensigt at give deltagerne viden om: hvad mangfoldighed er, hvordan det kan bruges og ikke mindst hvordan de implementerer det i deres hverdag. Målet er at de bliver klædt på til at tænke mangfoldigt fx i en rekrutteringssituation. At de bliver opmærk-





somme på forskellighed og på hvordan det kan bidrage positivt til deres team. I denne mangfoldighedstilgang, indgår parameteret køn naturligvis også.

*Forpligtigelse 7: At dele erfaringer og resultater fra den indsats som sker på baggrund af charteret, f.eks. ved at bidrage til ligestillingsministeriets temaside på internettet om kvinder i ledelse.*

### Spørgsmål 7

Har virksomheden/organisationen taget initiativ til erfaringsudveksling med andre virksomheder/organisationer i forhold til sine charteraktiviteter?

Ja:  X

Nej:

### Hvis ja; beskriv hvilke:

ISS har deltaget i, og taget initiativ til, en lang række formidlingsaktiviteter indenfor mangfoldighedsområdet – herunder også erfaringsudveksling omkring Kvinder i Ledelse. Nedenfor er nogle af vores primære aktiviteter listet:

- Mangfoldighedskonference i 2011 (med deltagelse bl.a. af A. P. Møller, 3F, Arla, Coop, DI, FOA, Forsvaret, IBM, Integrationsministeriet, Ligestillingsafdelingen, Århus universitet og mange flere).
- Deltagelse i charter-møder
- Diverse både interne og eksterne oplæg om mangfoldighed og Kvinder i Ledelse – afholdt bl.a. af ISS' adm. direktør, HR direktør, CSR chef samt CSR og HR medarbejdere for både virksomheder og offentlige institutioner.
- Diverse bidrag til ligestillingsministeriets temaside, bl.a. Magasinet om Kvinder i Ledelse.
- Information løbende annonceret på ISS' medarbejderportal og i vores medarbejderblad
- Erfaringer og resultater er også formidlet på ISS' hjemmeside: [www.iss.dk](http://www.iss.dk).
- ISS har valgt at blive medlem af DI's Mangfoldigheds Tænketank – hvor fokus netop er erfaringsudveksling mellem virksomheder.

### Eventuelle yderligere bemærkninger til indsatsen for flere kvinder i ledelse

Se vedlagte bilag:

- ISS Magasin: "Kvinder i ledelse – myter og virkelighed"
- ISS Magasin: "Mangfoldighed giver millioner på bundlinjen i ISS"
- Politikker: Forskelsbehandlingspolitik og Mangfoldighedspolitik
- Andet: Retningslinjer for tilbagekomst efter barsel

Øvrigt:



Ministeriet  
for Ligestilling  
og Kirke

ISS Danmarks administrerende direktør Maarten van Englands har som kommentarer til magasinet udviklet tre råd til kvinder, der ønsker en stilling på et højere niveau. Rådene er blevet offentliggjort i en pressemeddelelse ifbm udgivelsen af magasinet Kvinder i Ledelse:

1. Læg flinkeskolen bag dig og hold op med at underspille dine evner.
2. Gør familien opmærksom på, at du har ambitioner og sørg for at manden er indforstået. Det er ikke kvindens job alene at aflevere og hente børn, etc.
3. Tilkendegiv under medarbejderudviklingssamtaler, at du har ambitioner. Lad være med at tro, at du er på chef-radaren, bare fordi du gør et godt stykke arbejde.

Denne indberetning bedes fremsendt til Ligestillingsafdelingen senest d. 25. april 2012, til specialkonsulent Dorte Eltard på email: doelt@lige.dk. Der skal gøres opmærksom på, at indberetningen vil blive offentliggjort på Ligestillingsministeriets hjemmeside.