

Bestyrelser i Forandring

Adgang, netværk og veje til kønsdiversitet: Analyse og inspiration til bestyrelser



Note: Forsidebillede genereret ved hjælp af kunstig intelligens (AI). Billedet er fiktivt og viser ikke en faktisk lokalitet i København.

Forord

Denne rapport er udarbejdet af Erhvervslivets Tænketank i samarbejde med Dansk Industri, EY, Finansforbundet og Axcel. Formålet er at belyse, hvordan det i dag står til med kønsdiversiteten og kortlægge de barrierer, der er for at øge kønsdiversiteten i danske bestyrelser.

Rapportens bidrag til eksisterende forskning og undersøgelser er en kortlægning af det nutidige billede af udviklingen i danske bestyrelser frem til 2024 samt en kvantitativ og kvalitativ undersøgelse af barriererne til øget kønsdiversitet i bestyrelserne.

Rapporten bygger på et omfattende kvantitativt datagrundlag bestående af registerdata fra Erhvervsstyrelsen og Danmarks Statistik for perioden 2018–2024, samt et unikt kvalitativt bidrag fra interviews med 13 nøglepersoner i dansk erhvervsliv. Med afsæt i analysens resultater og eksisterende forskning, er arbejdet udført i tæt dialog med projektets samarbejdspartnere.

Formålet er ikke at levere et fuldstændigt billede, men at give beslutningstagere og virksomheder et empirisk grundlag for at forstå de forhold, der påvirker kønsdiversiteten i bestyrelser, og for at kunne vurdere dens betydning.

Rapportens hovedforfattere er forskningschef Christina Kjær, analytiker Ellen Vang Østergård og professor Niels Westergård-Nielsen. De kvalitative interviews er foretaget af bestyrelsesmedlem Joo Runge og analyseret i samarbejde med analytiker Frederikke Tholstrup.

Interviews med centrale aktører fra erhvervslivet har bidraget væsentligt til rapportens indsigter. Vi retter en stor tak til alle, der har medvirket.

København, november 2025

Executive Summary

Danske bestyrelser bevæger sig gradvist mod større kønsdiversitet, og fra 2018 til 2024 er der sket et fald i antallet af bestyrelser uden kvinder. Blandt de ikke-børsnoterede virksomheder (100+ ansatte) er andelen af bestyrelser uden kvinder faldet fra 49% til 39%, og blandt de børsnoterede selskaber fra 34% til 19%.

Samtidig er andelen af bestyrelser med en mere ligelig kønsfordeling (40/60%) steget – fra 7% til 12% i de ikke-børsnoterede (100+ ansatte) og fra 5% til 16% i de børsnoterede virksomheder. Den samlede andel af kvinder i bestyrelser er vokset fra 15% til 19% i ikke-børsnoterede virksomheder (100+ ansatte) og fra 17% til 25% i børsnoterede selskaber.

Selvom tallene er i bevægelse, er kønsbalancen dog ikke ligeligt fordelt. Fire ud af ti større, ikke-børsnoterede virksomheder (100+ ansatte) har stadig udelukkende mandlige bestyrelser, og Danmark har fortsat den laveste andel af kvinder i bestyrelser blandt de nordiske lande.

Rapporten *Bestyrelser i Forandring* undersøger, hvilke faktorer, der påvirker sandsynligheden for at blive valgt ind i danske bestyrelser. Analysen bygger på registerdata fra Erhvervsstyrelsen og Danmarks Statistik for perioden 2018–2024 og anvender Cox-regressionsanalyse til at kvantificere de forhold, der har betydning for kønsdiversiteten i danske bestyrelser. Den kvantitative analyse suppleres af 13 kvalitative interviews med erfarne bestyrelsesprofiler.

Analysen identificerer **fire centrale barrierer** for at øge kønsdiversitet i danske bestyrelser:

1. Fraværet af klare rammer

Analysen viser, at virksomheder med mere formaliserede rammer har en højere andel af kvinder i bestyrelsen. Når der kontrolleres for branche, størrelse og ejerstruktur, har ikke-børsnoterede virksomheder (100+ ansatte), som ikke er omfattet af krav om måltal og offentlig redegørelse, en lavere andel af kvinder i bestyrelsen. Resultaterne af Cox-regressionsanalysen viser, at kvinder i gennemsnit har 22% lavere sandsynlighed for at blive valgt ind end mænd i ikke-børsnoterede virksomheders bestyrelser (100+ ansatte). Denne forskel ses ikke i børsnoterede virksomheders bestyrelser. Effekten af klare rammer og offentlig bevågenhed ses også i de overordnede tal: Andelen af bestyrelser uden kvinder er faldet hurtigere i børsnoterede selskaber end i ikke-børsnoterede (100+ ansatte), og en større andel har opnået en mere balanceret sammensætning.

Overvejelse 1: Bestyrelser kan fremme en mere balanceret sammensætning ved at opstille tydelige målsætninger og følge systematisk op på dem over tid.

2. Forventningen om CxO-erfaring

Analysen viser, at CxO-erfaring er en afgørende faktor for at blive valgt ind i en bestyrelse. Nærmere specifikt i de børsnoterede selskaber er sandsynligheden for at blive valgt næsten dobbelt så høj for kandidater med CEO-baggrund som for dem uden. Sammenhængen ses også i ikke-børsnoterede virksomheder (100+ ansatte). Da 18% af de administrerende direktører og 25% af øvrige CxO'er i den private sektor er kvinder, gruppen af potentielle kvindelige kandidater tilsvarende mindre.

Overvejelse 2: Bestyrelser, der ønsker et bredere kandidatfelt, kan overveje, hvilke kompetencer der er mest relevante for bestyrelsens arbejde, herunder områder som digitalisering, bæredygtighed, kommerciel indsigt og organisationsudvikling ud over klassisk CxO-erfaring. En struktureret og gennemsigtig vurderingsproces kan understøtte, at kandidater vurderes på sammenlignelige kriterier.

3. Rekruttering gennem netværk

Analysen viser, at netværk og relationer har betydning for udpegningen af bestyrelsesmedlemmer. Resultaterne af Cox-regressionsanalysen viser, at kandidater med eksisterende forbindelser til siddende bestyrelsesmedlemmer har en højere sandsynlighed for at blive valgt. Netværkets betydning er således tydelig, men også skævt fordelt. Mænd har i gennemsnit flere tidligere bestyrelsesrelationer end kvinder – 4,3 mod 2,8 – hvilket giver en strukturel forskel i adgang til nye poster, da størrelsen af netværket har betydning for, om man får en plads. Netværk har en tendens til at reproducere sig selv, da samarbejde ofte søges med personer med lignende baggrund og erfaring, og headhuntere ofte bevæger sig i de etablerede netværksskredse.

Overvejelse 3: Bestyrelser kan udvide kandidatfeltet ved at supplere netværksbaseret rekruttering med en struktureret og gennemsigtig proces, som det ofte praktiseres i børsnoterede virksomheder. Ved brug af headhuntere kan tydelige kriterier for søgning og fokus på balancerede shortlister bidrage til et mere mangfoldigt kandidatfelt.

4. En skæv pipeline

Analysen viser, at rekrutteringsgrundlaget til bestyrelser er kønsskævt allerede før udvælgelsen begynder. Da topledelseserfaring fortsat er den mest afgørende faktor for at blive valgt til en bestyrelse, bliver CxO-laget i praksis pipeline til mange poster. Her udgør kvinder kun 18% af de administrerende direktører og 25% af øvrige CxO'er i den private sektor. Eksisterende analyser viser, at færre kvinder avancerer til topledelsesniveau – ved første forfremmelse rykker omkring 81 kvinder op for hver 100 mænd. Denne skævhed i pipelinen begrænser reelt udbuddet af kvinder med den erfaring, der typisk vægtes højest i bestyrelsesudvælgelsen. Det er en strukturel udfordring, som ikke kan løses af den enkelte bestyrelse alene, men kræver en bredere, langsigtet indsats i erhvervslivet.

Overvejelse 4: Selvom bestyrelsen ikke alene kan ændre pipelinen, kan den være med til at påvirke den langsigtet. Bestyrelser kan bidrage indirekte til at styrke pipelinen – fx ved at følge udviklingen i diversitet på ledelsesniveau, stille krav om talentudvikling og understøtte interne programmer, der fremmer bredere rekruttering til ledende stillinger.

Diversitet har mange dimensioner, herunder køn, alder, erfaring og faglig baggrund. Denne rapport fokuserer på kønsdiversitet, da køn fortsat er det mest målbare og dokumenterede parameter i bestyrelsessammenhæng. Undersøgelsen er ikke designet til at analysere bias direkte, men i de empiriske analyser trækkes der på eksisterende forskning i kønsbias og strukturelle mønstre.

Analysen belyser de mekanismer, der påvirker adgangen til danske bestyrelser. Resultaterne indikerer, at sandsynligheden for at blive valgt i høj grad afhænger af strukturelle forhold som krav til topledelseserfaring, eksisterende netværk og graden af formaliserede rammer og offentlig bevågenhed. Samlet peger resultaterne på, at udviklingen i kønsdiversitet fortsat er ujævn, blandt andet fordi adgangen til bestyrelser i praksis er tæt forbundet med etablerede positioner og relationer.

Analysen giver samtidig et empirisk grundlag for bestyrelser, der ønsker at drøfte, hvordan processerne for rekruttering, evaluering og kompetenceafdækning kan udvikles med henblik på at sikre et bredt og kvalificeret kandidatfelt.

Indhold

Forord	2
1. Indledning	6
2. Metode og tilgang.....	7
2.1 Kvantitativt datagrundlag	7
2.2 Kvalitativt datagrundlag	8
2.3 Hvordan måles netværk?	10
2.4 Metode	10
3. Status: Hvordan ser danske bestyrelser ud i dag?	11
3.1 Kønsdiversitet i større, ikke-børsnoterede virksomheders bestyrelser (100+ ansatte).....	11
3.2 Kønsdiversitet i finansielle virksomheders bestyrelser	12
3.3 Kønsdiversitet i børsnoterede virksomheders bestyrelser.....	16
3.4 Forskelle og ligheder mellem mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer.....	18
Delkonklusion.....	19
4. Forudsætninger for at udnytte potentialet ved kønsdiversitet	22
Delkonklusion.....	24
5. Centrale barrierer for øget kønsdiversitet i bestyrelser	25
5.1 Netværkets betydning.....	25
Delkonklusion.....	28
5.2 Headhunteres rolle.....	28
Delkonklusion	30
5.3 Forventningen om CxO-erfaring	30
Delkonklusion.....	33
6. Konklusion.....	34
Overvejelser til bestyrelser, der ønsker at fremme kønsdiversiteten.....	35
1. Fraværet af klare rammer	35
2. Forventningen om CxO-erfaring	36
3. Rekruttering gennem netværk	37
4. En skæv pipeline	38
Bilag.....	39
Bilag A: Beskrivende statistik af rapportens datagrundlag	39
Bilag B: Cox regressionsanalyse resultater	41
Bilag C: Frekvenstabel over ekskluderede bestyrelser	42

1. Indledning

Danmark har i årevis haft politiske og erhvervsmæssige målsætninger for at øge mangfoldigheden i de danske bestyrelser. Udviklingen i kønsfordelingen har dog været gradvis. På trods af måltal, rapporteringskrav for børsnoterede virksomheder og en bred opmærksomhed på diversitet som en strategisk faktor består 39% af de største, ikke-børsnoterede (100+ ansatte) og 19% af de børsnoterede danske bestyrelser fortsat udelukkende af mandlige bestyrelsesmedlemmer. Sammenlignet med de øvrige nordiske lande ligger Danmark lavere, når det gælder andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer.¹

Rapporten undersøger, hvilke faktorer, der kan forklare den langsomme udvikling i Danmark sammenlignet med vores nabolande. Formålet er at give danske bestyrelser en empirisk funderet forståelse af de barrierer, der begrænser kvinders adgang til bestyrelseslokalet, samt identificere forhold, der kan fremme en mere ligelig kønsfordeling. Hvor eksisterende analyser, som eksempelvis Dansk Industris årlige bestyrelsesrapport, bidrager med et vigtigt statusbillede, går denne rapport et spadestik dybere for at forstå, hvilke mekanismer der ligger bag udviklingen i tallene, og hvordan de påvirker rekrutteringen til bestyrelser.

Analysen bygger på et unikt datagrundlag, hvor data fra Erhvervsstyrelsen og Danmarks Statistik er koblet sammen for perioden 2018–2024, suppleret af 13 kvalitative interviews med centrale bestyrelsesprofiler i dansk erhvervsliv. Kombinationen af kvantitative og kvalitative data sikrer en solid statistisk dokumentation af barriererne og en dybere forståelse af de dynamikker, der fastholder dem.

Diversitet rummer mange dimensioner, men fokus i denne rapport er afgrænset til køn for at sikre analytisk stringens og fordi køn fortsat er det mest målbare og dokumenterede parameter i bestyrelsessammenhæng. Køn er samtidig den dimension, hvor Danmark adskiller sig mest markant fra sine nabolande.

Rapportens bidrag er tredelt:

1. Den præsenterer et opdateret og sammenligneligt **statusbillede** af kønsdiversiteten i både større, ikke-børsnoterede virksomheders bestyrelser (100+ ansatte) og børsnoterede selskabers bestyrelser fra 2018 til 2024.
2. Den **identificerer og beskriver de centrale barrierer**, der har betydning for, hvad der giver adgang til danske bestyrelser, herunder hvordan forskellen mellem køn kommer til udtryk.
3. Den omsætter resultaterne af analysen til **konkrete overvejelser**, der kan danne grundlag for bestyrelsers arbejde med at adressere barrierer og styrke arbejdet med kønsdiversitet.

¹ CSR (2022), Danmark har færrest kvinder på topposter sammenlignet med resten af Norden

2. Metode og tilgang

2.1 Kvantitativt datagrundlag

Det kvantitative analysearbejde bygger på data fra Erhvervsstyrelsen over samtlige bestyrelsesmedlemmer, som er koblet sammen med registerdata fra Danmarks Statistik. Dette gør det muligt at identificere oplysninger om køn, alder, uddannelse og erfaring blandt bestyrelsesmedlemmer i danske virksomheder. Derudover er data om danske børsnoterede virksomheder integreret i datasættet. Vi har dermed et samlet overblik over bestyrelsesmedlemmer i små, mellemstore og store danske virksomheder i perioden 2018-2024.

For at sikre fokus på professionelle bestyrelser er populationen afgrænset til virksomheder med mere end 100 ansatte. Mindre virksomheder er udeladt, da bestyrelsesarbejdet her ofte varetages af familie eller personlige netværk (de såkaldte "tante-onkel-bestyrelser")², hvilket kan give et misvisende billede af kønsdiversiteten i dansk erhvervsliv. Børsnoterede virksomheder er analyseret særskilt for at isolere effekter af særlige lovkrav og offentlig bevågenhed, som kan påvirke kønsdiversiteten. Gruppen af virksomheder med mere end 100 ansatte omfatter således ikke-børsnoterede virksomheder med mindst tre generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Denne minimumsgrænse er inspireret af Dansk Industris metodevalg i deres rapport om kønsdiversitet³, og motiveret af at sikre statistisk pålidelighed. Vi har valgt at ekskludere medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i vores analyser af både børsnoterede og ikke-børsnoterede virksomheder, da de repræsenterer medarbejderne og ikke kapitalejerne og er dermed valgt på et andet grundlag.

En væsentlig udfordring er, at der mangler kønsoplysninger på bestyrelsesmedlemmer der ikke er bosat i Danmark og derfor ikke er med i Danmarks Statistiks registre. Det fremgår i Tabel 1, at det i perioden 2018-2024 drejede sig om 6.184 bestyrelsesmedlemmer ud af i alt 20.790. Denne gruppe består dels af udenlandske bestyrelsesmedlemmer og dels af danske bestyrelsesmedlemmer, der er flyttet til udlandet. Analyserne af ikke-børsnoterede virksomheder baserer sig på de observationer, hvor kønsoplysninger foreligger. Bestyrelsesmedlemmer, hvor vi ikke kender kønnet, er altså ekskluderet. Det betyder også, at analyserne på bestyrelsesniveau kun omfatter bestyrelser, hvor køn på alle medlemmer er kendt for at kunne give et retvisende billede af kønsdiversiteten. En bestyrelse med fem medlemmer, hvor køn kun er kendt for tre, vil uundgåeligt give et misvisende billede af den kønsmæssige sammensætning. Da udenlandsk repræsentation i danske bestyrelser er både betydelig og stigende i perioden, indebærer det, at i alt 1.144 bestyrelser er ekskluderet i 2024 (se Tabel 2 i bilag). Dette kan naturligvis rejse spørgsmål om skævhed i resultaterne. For at imødegå dette har vi undersøgt kønssammensætningen i de ekskluderede bestyrelser baseret på de medlemmer, hvor køn er kendt. Analysen viser, at de ekskluderede bestyrelser, trods de manglende kønsdata, i store træk ligner de inkluderede (jf. bilag C: Frekvenstabel over ekskluderede bestyrelser). På den baggrund vurderes det, at eksklusionen ikke ændrer det overordnede billede af kvinders repræsentation i danske bestyrelser.

² Mandag Morgen (2019), Danmark har tusindvis af tante- og onkelbestyrelser

³ Dansk Industri (2024), Kønsdiversitet i bestyrelseslokalet

For børsnoterede virksomheder er udfordringen mindre, da gruppen omfatter færre virksomheder, men andelen af udenlandske bestyrelsesmedlemmer er større. At inkludere bestyrelser med medlemmer, hvis køn er ukendt, ville også her skabe et skævt og misvisende billede af kønsdiversiteten. Omvendt ville en fuldstændig eksklusion af disse bestyrelser resultere i et betydeligt tab af observationer for børsnoterede virksomheder, herunder flere af de største selskaber, som i højere grad har udenlandsk repræsentation. For at håndtere denne udfordring har vi gennemgået offentligt tilgængelige oplysninger om alle bestyrelser i de danske børsnoterede virksomheder og beregnet den gennemsnitlige kønsdiversitet blandt virksomheder med udenlandske bestyrelsesmedlemmer, som udgør 33 % kvinder. Denne gennemsnitlige fordeling er anvendt til at imputere de manglende kønsdata. På den måde sikrer vi et mere retvisende billede af kønsdiversiteten i bestyrelserne i danske børsnoterede virksomheder.

Tabel 1: Kønsfordeling i datasæt, 2018-2024

Køn	Antal bestyrelsesmedlemmer
Mænd	11.718
Kvinder	2.888
Ukendt	6.184

Kilde: Egen optælling baseret på Danmarks Statistik.

Appel: Trods det solide datagrundlag retter rapporten en appel til Erhvervsstyrelsen. Der er et behov for registrering af kønsoplysninger på både danske og udenlandske bestyrelsesmedlemmer. I en tid, hvor diversitet er på dagsordenen, er det utilstrækkeligt, at vi ikke kan give et fuldstændigt billede af kønsfordelingen i en så central del af dansk erhvervsliv. For at skabe reel gennemsigtighed og kvalificerede beslutningsgrundlag foreslår vi, at kønsoplysninger indgår som en obligatorisk del af indberetningen til Erhvervsstyrelsens registre.

2.2 Kvalitativt datagrundlag

Det kvantitative analysearbejde suppleres af kvalitative indsigter baseret på 13 semistrukturerede interviews med nøglepersoner i dansk erhvervsliv (jf. Tabel 2). Interviewene, som blev gennemført i perioden januar til marts 2025, har haft til formål at afdække dynamikker, barrierer og erfaringer i bestyrelsesarbejdet, som ikke kan indfanges gennem kvantitative analyser alene. Interviewpersonerne er udvalgt på baggrund af deres erfaring som professionelle bestyrelsesmedlemmer og deres centrale positioner i erhvervslivet, hvilket giver et indgående kendskab til både de formelle og uformelle processer, der præger adgangen til og arbejdet i bestyrelser. Datamaterialet er analyseret gennem en tematisk tilgang, hvor gennemgående mønstre er identificeret, fortolket analytisk, underbygget af illustrative citater og perspektiveret i forhold til tidligere studier. Denne del af analysen skal derfor forstås som et kvalitativt supplement til de kvantitative resultater; ikke med henblik på statistisk generalisering, men for at belyse de mekanismer og erfaringer, der giver en dybere forståelse af de dynamikker, som former bestyrelsesarbejdet.

Tabel 2: Interviewpersoner

Person	Eksempler på bestyrelseserfaring
Christian Frigast	Axcel, Aktive Ejere, Bestyrelsesforeningen, CBS Executive Fonden, Dansk Skibskredit, EIFO, Erhvervslivets Tænketank, Nordsøfonden, Pandora, Postnord & Nissens
Henrik Møgelmo	A/S Fryco, B.J. Holding Middelfart A/S, F.C. København, F.C. København Kvindefodbold A/S, Jensen-Group, Lalandia A/S, & PARKEN Sport & Entertainment A/S
Julie Galbo	Commonwealth Bank, DNB Bank ASA, Fundamental Fondsmæglerselskab A/S, GRO Capital, Trifork & UniCredit
Klaus Holse	Better Collective, Dansk Industri, EG A/S, GN Group, Macrobond Financial, SuperOffice A/S, Terma Group, & Vizrt Group
Kurt Bligaard Pedersen	Bella Center A/S, BRF Foundation, BRFHolding A/S, BRFkredit A/S, Copenhagen Airport A/S, Copenhagen Infrastructure Partners, Copenhagen Zoo, Eurogas, Jyske Bank, New Markets Fund K/S, NKT Holding A/S, Noordgastransportat B.V., & Novo Nordisk Foundation
Lars Munch	BRFfonden, Erhvervslivets Tænketank, GUBI A/S, Louisiana Museum of Modern Art, Museumsfonden, Novo Nordisk Fonden, Politiken Holding, Politiken-Fonden & SOS Børnebyerne
Majken Schultz	Bang & Olufsen, Carlsberg Group, Carlsbergfondet, Danish Crown, Frederiksborg Nationalhistoriske Museum & Realdania
Maria Hjorth	Adform, Asetek, Maj Invest Holding A/S, Mastercard Payment Services, Thylander, Topdanmark & Trifork
Merete Eldrup	Egmont Fonden, Egmont International A/S, Falck, Greenland Airports, Gyldendal A/S, Justitia, Københavns Universitet, Molstinjen A/S, Nykredit Holding A/S, Ramboll, Realdania, Rockwool Fonden, Villum Fonden & WWF
Michael Demsitz	Byggeskadefonden, Deborah Centret, Forenet Kredit, Nakskov Almene Boligselskab, Nykredit Holding A/S, Nykredit Realkredit A/S & Wallenberg Boligerne
Niels Jacobsen	A.P. Moller Maersk, About You AG & Co. KG, Demant A/S, Embla Medical, Jeudan A/S, KIRKBI A/S, Nissens, Novo Nordisk, Oticon A/S, the LEGO Group, Thrige Holding A/S, Thomas B. Thriges Fond & Vision RT Ltd
Thomas Thune Andersen	British Chamber of Commerce in Denmark, BW Group, BW Offshore Limited, Cadeler, IMI, Lloyd's Register Foundation & Ørsted I øvrigt medforfatter til bogen <i>Dronningens nye klæder: Den danske myte om kønsdiversitet</i> , som undersøger kønsdiversitet, ledelse og ubevidste bias i danske virksomheder.
Vagn Sørensen	Air Canada, Big Bus Tours, CNH Industrial, E-force, FLSmidt & Co., Flying Tiger Copenhagen, Royal Caribbean Cruises, Scandic Hotels AB, Scandlines, Thor Holding ApS, Tia Technology A/S, Unilode Aviation Solutions, VFS Global, ZEBRA A/S & Zurich Cover-More

Note: Listen over bestyrelseserfaring er ikke udtømmende.

2.3 Hvordan måles netværk?

Tidligere forskning har vist, at netværk spiller en central rolle for adgangen til bestyrelsesposter. Netværk kan imidlertid måles på flere måder, og tidligere forskning har benyttet forskellige tilgange. Nogle studier har fokuseret på relationer mellem bestyrelsesmedlemmer og virksomhedens direktør⁴, mens andre har undersøgt kollegarelationer fra tidligere ansættelser.⁵ I denne rapport måles netværk ved at kigge på personers tidligere samarbejde i bestyrelsessammenhæng. To personer betragtes som forbundne, hvis de har siddet i samme bestyrelse og senere igen sidder i en fælles bestyrelse, men i en anden virksomhed. For eksempel udgør det en relation, hvis person A og person B sad i bestyrelse X i 2017 og senere i 2022, begge sidder i bestyrelse Y. Vi har opgjort det samlede antal relationer for hver person i perioden 2018 til 2024. Det gælder relationer i både små og store virksomheder og giver dermed et mål for, hvor mange bestyrelsesmæssige forbindelser en person har i det samlede danske bestyrelsesnetværk.

2.4 Metode

For at undersøge, hvilke faktorer der påvirker sandsynligheden for at blive valgt ind i danske bestyrelser, er der anvendt en Cox-regressionsanalyse. Denne statistiske metode bruges ofte inden for sundhedsvidenskab til at analysere, hvilke forhold der øger eller mindsker risikoen for, at en bestemt begivenhed sker over tid. I denne analyse er begivenheden defineret som første gang, en person vælges ind i en større, ikke-børsnoteret eller børsnoteret virksomheds bestyrelse i perioden 2018 til 2024. Metoden gør det muligt at identificere, hvilke faktorer, der har størst betydning – og samtidig identificere eventuelle forskelle mellem de to bestyrelsestyper. Resultaterne fra en Cox-regressionsanalyse fremgår som en såkaldt hazard ratio. En hazard ratio over 1 indikerer, at en given faktor er forbundet med en højere sandsynlighed for at blive valgt ind i en bestyrelse hurtigere. En hazard ratio under 1 betyder omvendt, at faktoren er forbundet med en lavere sandsynlighed for at blive valgt ind på et givent tidspunkt i perioden, hvilket vil sige, at det i gennemsnit tager længere tid eller ikke sker inden for analyseperioden.

⁴ Westergård-Nielsen, N. & Strand, T. (2021). Hvad skal der til for at komme ind i en bestyrelse?

⁵ von Essen, E., & Smith, N. (2023). Network Connections and Board Seats: Are Female Networks Less Valuable? *Journal of Labor Economics*, 41(2), 323-360.

3. Status: Hvordan ser danske bestyrelser ud i dag?

Der findes omfattende data om danske bestyrelser frem til 2018⁶, og flere undersøgelser fra denne periode har analyseret, hvilke forhold der påvirker udvælgelsen af bestyrelsesmedlemmer. For perioden efter 2018 er der derimod begrænset forskning i en dansk kontekst. De analyser, der er offentliggjort, giver primært et statusbillede af bestyrelsessammensætningen, blandt andet Dansk Industris årlige kortlægninger siden 2023, som giver et opdateret overblik over kønsfordelingen i danske virksomheders bestyrelser.

Formålet med denne rapport er ikke at gengive disse statusbilleder, men at undersøge, hvilke mekanismer der præger udvælgelsen til danske bestyrelser i perioden 2018 til 2024, og hvordan disse kan bidrage til at forklare, at andelen af kvinder fortsat er lavere end i nabolandene.⁷ Som afsæt præsenteres udviklingen i sammensætningen af danske bestyrelser i perioden 2018 til 2024 samt karakteristika for kvindelige og mandlige bestyrelsesmedlemmer. Dette danner grundlaget for analysen af de forhold, der påvirker adgangen til bestyrelsesposter.

3.1 Kønsdiversitet i større, ikke-børsnoterede virksomheders bestyrelser (100+ ansatte)

Som det fremgår af tabel 3, er den gennemsnitlige andel af kvinder i bestyrelser i ikke-børsnoterede virksomheder (100+ ansatte) steget fra 15% i 2018 til 19% i 2024. Samtidig er den relative spredning, målt ved variationskoefficienten, faldet. Det indikerer, at udviklingen ikke er drevet af enkelte få virksomheder, men skyldes en bred tendens, hvor flere bestyrelser har øget andelen af kvinder.

Tabel 3: Andel af kvindelige bestyrelsesmedlemmer i ikke-børsnoterede, 100+ virksomheders bestyrelser

Variabel	2018	2024
Antal bestyrelser	2.012	1.765
Antal kvindelige medlemmer	1.434	1.550
Gennemsnitlig andel af kvinder i bestyrelser	0,15	0,19
Standardafvigelse	0,18	0,19
Variationskoefficient	1,2	1

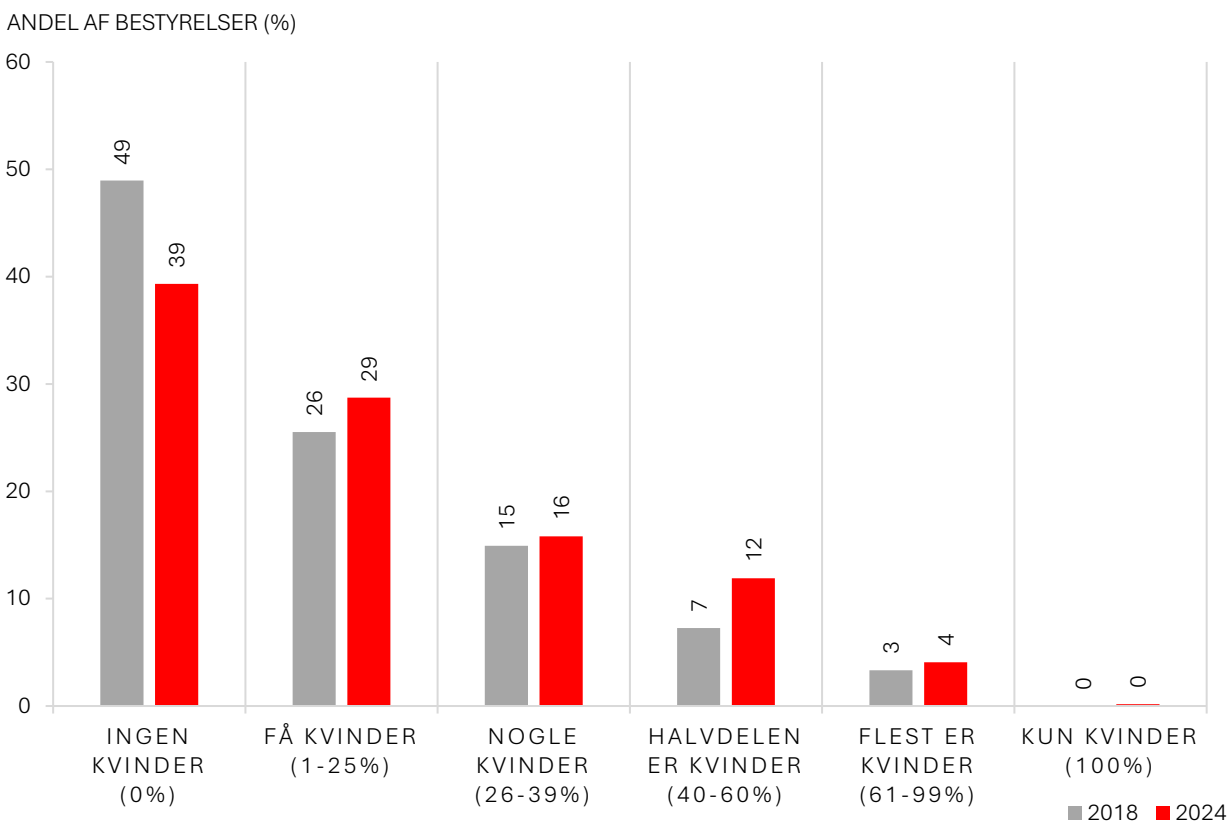
Note: Optællingen tager udgangspunkt i bestyrelser, hvor kønsfordelingen er kendt.

Ser man på de ikke-børsnoterede virksomheders bestyrelser (100+ ansatte), viser data en stigning i andelen af kvinder, men der er fortsat forskelle i kønsfordelingen. Andelen af bestyrelser med en ligelig kønsfordeling (40-60% kvinder) er steget fra 7% i 2018 til 12% i 2024, hvilket viser en stigning i andelen af bestyrelser med mere ligelig kønsfordeling. Samtidig består 39% af bestyrelserne fortsat udelukkende af mænd, et fald på 10 procentpoint siden 2018, mens yderligere 29% kun har få kvinder (1-25% kvinder). Med andre ord har over to tredjedele (68%) af de største, ikke-børsnoterede bestyrelser (100+ ansatte) enten ingen kvinder eller en lav andel af kvinder (under 25%).

⁶ Westergård-Nielsen, N. (red.) (2020) Danske bestyrelser og deres medlemmer: Hvem bestemmer i de danske selskaber?

⁷ CSR (2022), Danmark har færrest kvinder på topposter sammenlignet med resten af Norden

Figur 1: Fordeling af bestyrelser efter kønssammensætning (%) i ikke-børsnoterede virksomheder med 100+ ansatte



3.2 Kønsdiversitet i finansielle virksomheders bestyrelser

Finanssektoren har ofte indgået i analyser af kønsdiversitet, særligt når det gælder kvinders repræsentation i topledelsen, hvor andelen af kvinder historisk set har været lav. Det har i nogle finansielle virksomheder ført til en målrettet indsats for at fremme ligestillingen og skabe bedre rammer for kvinders adgang til de ledende poster. Alligevel viser en analyse fra Finans i 2025, at andelen af kvinder i direktionerne i landets pengeinstitutter er faldet fra 10,4% i 2022 til 7,4% i 2025.⁸

Tabel 4: Andel af kvindelige direktionsmedlemmer i finansielle virksomheder

Variabel	2022	2025
Antal direktionsmedlemmer	96	94
Antal kvindelige direktionsmedlemmer	10	7
Andel af kvinder i finansielle direktioner	0,104	0,074

Kilde: Undersøgelse foretaget af Finans, februar 2025.

Finanssektoren adskiller sig fra andre brancher ved, at kandidater til direktion og bestyrelse skal igennem en fit & proper-vurdering, der foretages af Finanstilsynet. Denne vurdering skal sikre, at ledelsen samlet set besidder de nødvendige kompetencer og den erfaring, som Finanstilsynet vurderer,

⁸ Finans (2025), Nye tal afslører: Landets banker har fået færre kvinder i topledelse

er afgørende for at varetage ansvaret i virksomheder, der er omfattet af den finansielle lovgivning samtidig med, at personen har en dadelfriandel. Kravene til at blive godkendt som fit & proper er blevet fremhævet som en mulig begrænsning for kønsdiversitet. Da erfaring fra ledelsespåster i finansielle virksomheder har været et centralt kriterium, afspejler fit & proper-kravene den eksisterende kønsskævhed i de øverste ledelsesslag, hvor mænd historisk set har været overrepræsenteret.⁹ Dermed videreføres en skævhed i, hvem der har mulighed for at blive fit & proper. For nylig er fit & proper-reglerne dog blevet justeret med blandt andet det formål at udvide rekrutteringsgrundlaget og muliggøre, at flere typer af kvalifikationer kan indgå i vurderingen.¹⁰ Da vejledningen først blev opdateret i slutningen af 2024, er ændringerne endnu ikke afspejlet i de aktuelle tal for kønsfordelingen i hverken direktioner eller bestyrelser. Netop fordi finanssektoren spiller en central rolle i dansk erhvervsliv og er underlagt særlige regulatoriske krav, er det relevant at undersøge, hvordan kønsdiversiteten aktuelt ser ud i de finansielle virksomheders bestyrelser.

Tabel 5: Andel af kvindelige bestyrelsesmedlemmer i finansielle virksomheders bestyrelser

Variabel	2018	2024
Antal bestyrelser	72	60
Antal kvindelige medlemmer	110	130
Gennemsnitlig andel af kvinder i bestyrelser	0,18	0,28
Standardafvigelse	0,14	0,17
Variationskoefficient	0,8	0,6

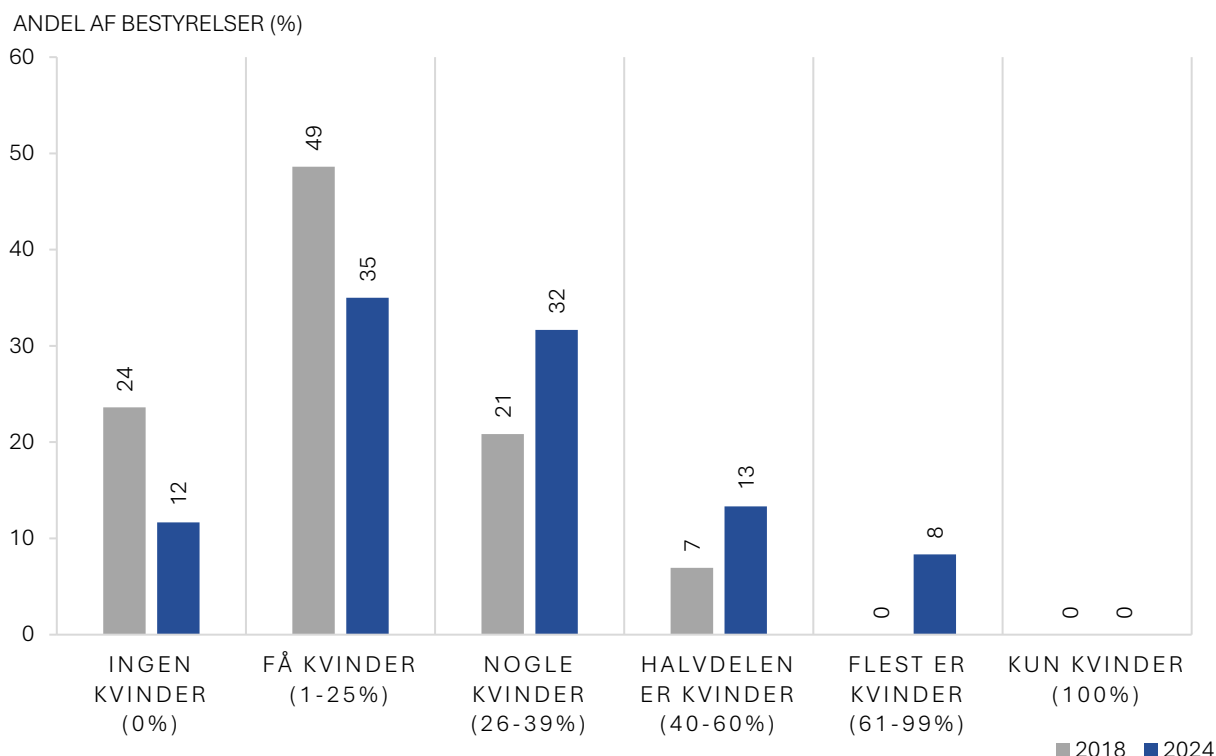
Note: Optællingen tager udgangspunkt i bestyrelser, hvor kønsfordelingen er kendt.

Tallene i Tabel 5 fortæller, at den gennemsnitlige andel af kvinder i finansielle bestyrelser er steget med 10 procentpoint fra 18% i 2018 til 28% i 2024. Udviklingen kan ikke tilskrives et øget antal bestyrelser, da antallet tværtimod er faldet i perioden. Stigningen skyldes derfor en reel øget repræsentation af kvinder i de eksisterende bestyrelser. Samtidig indikerer et fald i variationskoefficienten, at udviklingen ikke er drevet af enkelte bestyrelser, men af en bredere bevægelse hen imod større kønsbalance på tværs af sektoren.

Figur 2 viser fordelingen af finansielle bestyrelser efter kønssammensætning i 2018 og 2024. Tallene viser en stigning i andelen af kvinder i finansielle bestyrelser. Andelen af bestyrelser med en ligelig kønsfordeling (40-60% kvinder) er steget fra 7% i 2018 til 13% i 2024. Samtidig er andelen af bestyrelser uden nogen kvindelig repræsentation halveret fra 24% til 12% i samme periode. Den største andel findes dog fortsat blandt bestyrelser med begrænset kvindelig repræsentation (1-25% kvinder). Denne gruppe udgør 35% af de finansielle virksomheders bestyrelser i 2024 sammenlignet med 49% i 2018 og viser, at selv om andelen af kvinder er steget, har mange bestyrelser fortsat en lav kvinderepræsentation.

⁹ EQUALIS (2025), Diversitetsbarometeret

¹⁰ Finansforbundet (2022), Nye regler åbner topledelse for flere

Figur 2: Fordeling af bestyrelser efter kønssammensætning (%) i finanssektoren


3.2.1 Fit & proper og kvinders adgang til bestyrelser og direktion

Som beskrevet i afsnit 3.2, har fit & proper-vurderingen været genstand for kritik som en mulig barriere for øget diversitet i de øverste ledelsesslag i finansielle virksomheder. Kravene er derfor for nylig blevet justeret for at åbne for en bredere vifte af kandidater.¹¹

Data om fit & proper-vurderingen er imidlertid begrænsede og ikke offentligt tilgængelige, hvilket vanskeliggør en egentlig undersøgelse af vurderingens betydning. For at belyse vurderingens betydning er der derfor foretaget en indirekte undersøgelse ved at sammenligne det gennemsnitlige antal bestyrelsesposter blandt kvinder i finanssektoren med kvinder i tilsvarende, større ikke-børsnoterede virksomheder (100+ ansatte) uden for sektoren. Hvis fit & proper-vurderingen udgjorde en væsentlig barriere, ville man forvente, at kvinder i finanssektoren i gennemsnit besad flere samtidige bestyrelsesposter end kvinder uden for finanssektoren, idet de kvinder, der opnår fit & proper-godkendelse, typisk vil gå igen på tværs af flere bestyrelser.

Som det fremgår af Tabel 6, var der i 2020 en tydelig forskel mellem de to grupper: Kvinder uden for finanssektoren havde i gennemsnit 1,2 bestyrelsesposter, mens kvinder i finanssektoren havde 1,6. I 2024 er forskellen udlignet, og begge grupper har nu i gennemsnit 1,3 poster. Ifølge vores analyse kan det tyde på, at fit & proper-vurderingen tidligere har udgjort en barriere, der gjorde, at kvinder med fit &

¹¹ Finansforbundet (2022), Nye regler åbner topledelse for flere

proper-godkendelse gik igen i flere bestyrelser, hvilket kan afspejle et lavere antal kvinder med fit & proper-godkendelse i perioden. I 2024 er denne knaphed forsvundet.

Tabel 6: Gennemsnitligt antal bestyrelsesposter blandt kvinder i og uden for finanssektoren, 2020 og 2024

År	Kvinder uden for finanssektoren	Kvinder i finanssektoren
2020	1,2	1,6
2024	1,3	1,3

Note: Optællingen tager udgangspunkt i bestyrelser, hvor kønsfordelingen er kendt.

En sådan metodisk undersøgelse af fit & proper-reglernes betydning giver dog kun et forsigtigt grundlag for at konkludere, om vurderingen udgør en barriere. Metoden kan ikke isolere effekten af fit & proper-reglerne, og det gennemsnitlige antal bestyrelsesposter påvirkes også af andre forhold, for eksempel kravet om et maksimalt antal bestyrelsesposter i finansielle virksomheder.

For at få et mere nuanceret billede er analysen derfor suppleret med kvalitative indsigter fra medlemmer af nomineringsudvalg i finansielle virksomheders bestyrelser. Disse peger på, at fit & proper-reglerne ikke i dag opleves som en væsentlig barriere for rekruttering af kvinder på bestyrelsesniveau, og understøtter dermed resultaterne fra den kvantitative analyse. På bestyrelsesniveau stilles der ikke krav om, at hvert medlem har finansiell erfaring, så længe bestyrelsen som helhed besidder den nødvendige indsigt og erfaring til at varetage sine opgaver.¹² Ifølge de interviewede begrænser vurderingen derfor ikke rekrutteringen af kvinder, men det kræver fortsat en bredere søgning, da puljen af kvindelige kandidater er mindre end mændenes.

Den observerede forskel i kønsfordeling kan derfor i højere grad være relateret til de generelle barrierer, der beskrives i kapitel 4 og 5, end fit & proper-reglerne i sig selv.

Interviewene peger dog på, at fit & proper-reglerne udgør en barriere på direktørniveau, hvor kravene til finansiell erfaring og sektorkendskab er skærpede.¹³ Her peges der på en kønsskæv pipeline i finanssektoren som en central forklaring på den lave andel af kvindelige direktionsmedlemmer. Denne udfordring er ikke særlig for den finansielle sektor, men beskrives som en generel barriere på tværs af brancher (jf. afsnit 5.3). I den finansielle sektor fremstår den dog særligt tydelig, fordi de skærpede krav til erfaring og dokumenterbare resultater betyder, at talent skal identificeres og udvikles tidligt i karrieren for at opnå den erfaring, der kræves for at blive vurderet som ”fit” på direktørniveau.

3.2.1 Medarbejdervalgte i finansielle virksomheders bestyrelser

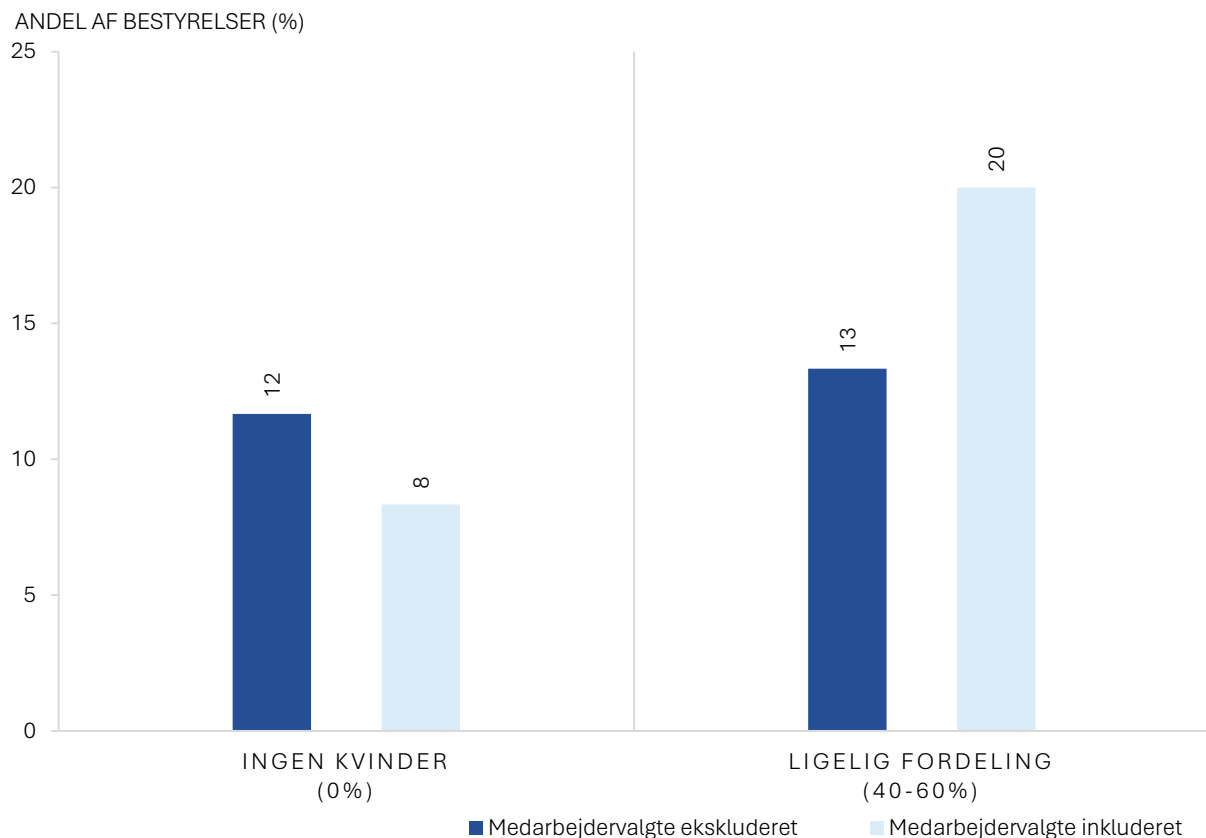
Som beskrevet i afsnit 2.1 indgår medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer ikke i analyserne af bestyrelseres kønssammensætning. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer indtræder i bestyrelser på et andet grundlag end de generalforsamlingsvalgte og formålet med denne rapport er at belyse kønsrepræsentationen blandt de bestyrelsesmedlemmer, der repræsenterer virksomhedens ejere og investorer.

¹² Finanstilsynet (2025)

¹³ Finanstilsynet (2025)

I den finansielle sektor udgør medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer imidlertid en væsentlig andel af bestyrelsesposterne. Det gør det relevant at undersøge, hvordan kønsfordelingen ser ud, når de inkluderes i analyserne.

Figur 3: Fordeling af bestyrelser efter kønssammensætning (%) i finanssektoren med og uden medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer



Som det fremgår af Figur 3, tegner der sig et noget anderledes billede af kønsdiversiteten i finansielle virksomheders bestyrelser, når medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer inkluderes i analysen. Andelen af bestyrelser uden kvinder reduceres fra 12% til 8%, mens andelen af bestyrelser med en ligelig kønsfordeling (40-60% kvinder) stiger med 7 procentpoint, fra 13% til 20%. Samlet set viser det, at kvinders repræsentation i finansielle virksomheders bestyrelser ser mere balanceret ud, når medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer inkluderes.

3.3 Kønsdiversitet i børsnoterede virksomheders bestyrelser

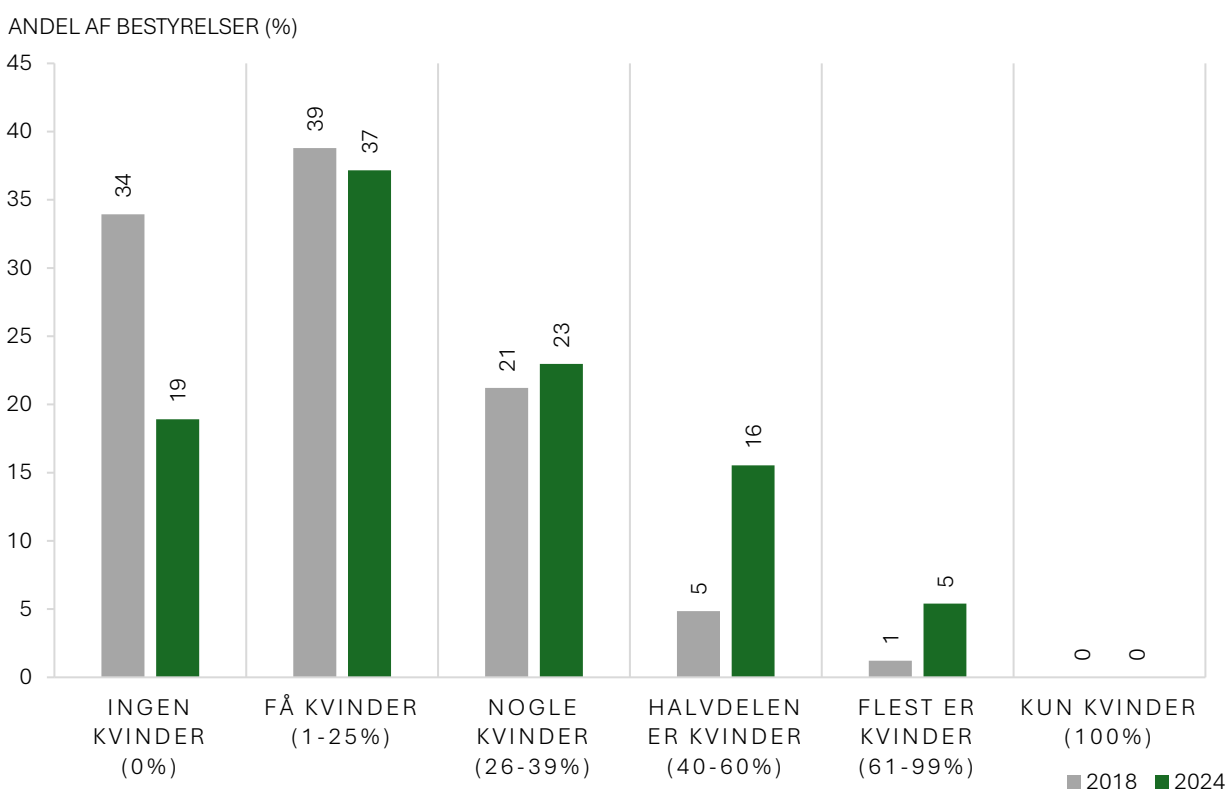
For børsnoterede virksomheder viser data en stigning i andelen af kvinder i bestyrelserne. Den gennemsnitlige andel generalforsamlingsvalgte kvinder i bestyrelser er steget fra 17% i 2018 til 25% i 2024. Som det fremgår af Tabel 7, er udviklingen ikke drevet af flere bestyrelser, men af en stigning i kvindelig repræsentation i de eksisterende bestyrelser. Ligesom ved ikke-børsnoterede virksomheder (100+ ansatte) er den relative spredning, målt ved variationskoefficienten, faldet fra 0,9 til 0,7. Det viser, at bestyrelserne samlet set bevæger sig i en mere ensartet retning, og at stigningen fordeler sig bredt på tværs af virksomheder.

Tabel 7: Andel af kvindelige bestyrelsesmedlemmer i børsnoterede virksomheders bestyrelser

Variabel	2018	2024
Antal bestyrelser	165	148
Antal kvindelige medlemmer	191	215
Gennemsnitlig andel af kvinder i bestyrelser	0,17	0,25
Standardafvigelse	0,15	0,18
Variationskoefficient	0,9	0,7

Note: Optællingen tager udgangspunkt i bestyrelser, hvor kønsfordelingen er kendt.

Ser vi nærmere på fordelingen, er andelen af bestyrelser helt uden kvinder faldet fra 34% i 2018 til 19% i 2024, jf. Figur 4. Derudover er andelen af bestyrelser med en ligelig kønsfordeling steget markant i samme periode, fra 5% til 16% i samme periode. Udviklingen kan ses i lyset af, at børsnoterede virksomheder både er underlagt større offentlig bevågenhed og specifikke lovkrav. Især kravet om en ligelig kønsfordeling (40-60% af det underrepræsenterede køn) senest 30. juni 2026 har givet mange selskaber incitament til at accelerere arbejdet med kønsdiversitet i bestyrelserne.¹⁴

Figur 4: Fordeling af bestyrelser efter kønssammensætning (%) i børsnoterede virksomheder


¹⁴ Kønsbalanceloven (lov nr. 1602 af 17. december 2024) stiller krav om en mere ligelig kønsfordeling i bestyrelsen i store børsnoterede aktieselskaber.

3.4 Forskelle og ligheder mellem mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer

Kønsbalancen i danske bestyrelser har bevæget sig i retning af mere diversitet siden 2018. En ligelig kønsfordeling i bestyrelserne er dog fortsat relativt sjælden, både blandt ikke-børsnoterede (100+ ansatte) og børsnoterede virksomheder. For bedre at forstå, hvorfor kvinder fortsat udgør et mindretal i bestyrelseslokalerne, har vi set nærmere på, hvem de mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer egentlig er, og hvordan de ligner eller adskiller sig fra hinanden.

I 2024 var det gennemsnitlige mandlige bestyrelsesmedlem 56 år, mens det kvindelige var 53 år. Den beskedne aldersforskel vidner om, at begge køn typisk rekrutteres i en moden og erfaren fase af arbejdslivet. Når det kommer til uddannelsesniveau, har en lidt større andel af de kvindelige bestyrelsesmedlemmer lang videregående uddannelse – 47% mod 40% blandt de mandlige. Også i forhold til bestyrelsesaktivitet er billedet relativt ens. I ikke-børsnoterede virksomheder (100+ ansatte) har mænd i gennemsnit 1,4 bestyrelsesposter, mens kvinder har 1,3. I de børsnoterede selskaber er det kvinder, der har flest med 1,35 poster i gennemsnit mod mændenes 1,1. Det indikerer, at kvindelige bestyrelsesmedlemmer oftere går igen i de børsnoterede selskabers bestyrelser sammenlignet med de mandlige.

Forskellene på de mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer viser sig, når vi kigger på CEO-erfaring. Her har 80% af de mandlige bestyrelsesmedlemmer haft en CEO-rolle, mens det kun gælder 49% af kvinderne. Det afspejler en bredere tendens i erhvervslivet, hvor kvinder stadig er underrepræsenterede i puljen af kandidater med CEO-erfaring.¹⁵ Da CEO-erfaring typisk indgår som et centralt kriterium i bestyrelsesrekruttering, kan forskellen i erfaring bidrage til forskelle i repræsentation.

En markant forskel ses i bestyrelsesnetværket. Vores analyse af samtlige danske bestyrelser med mere end 100 ansatte viser, at mænd i gennemsnit deler bestyrelseslokalet med 4,3 personer, som de tidligere har siddet i bestyrelse med. For kvinder er det kun 2,8. Det betyder, at mænd langt oftere sidder i bestyrelse med personer, de har haft tidligere samarbejde med, sammenlignet med kvinder. I en virkelighed, hvor bestyrelsesposter oftest besættes gennem netværk, kan det have betydning for, hvem der rekrutteres til nye bestyrelsesposter. For kvinder betyder det konkret, at de i mindre grad har mulighed for at blive anbefalet eller rekrutteret gennem eksisterende relationer.

Tabel 8: Karakteristika for bestyrelsesmedlemmer, 2024

Karakteristika	Mænd	Kvinder
Gennemsnitsalder	56 år	53 år
Andel med CEO-erfaring	80%	49%
Gennemsnitligt antal poster i ikke-børsnoterede, 100+ bestyrelser	1,4	1,3
Gennemsnitligt antal poster i børsnoterede bestyrelser	1,1	1,35
Andel med lang videregående uddannelse	40%	47%
Gennemsnitligt antal tidligere relationer	4,3	2,8

Antal mænd: 5.737 – Antal kvinder: 1.550

¹⁵ EQUALIS (2025), Diversitetsbarometeret

Statusbilledet peger altså i to retninger: På tværs af alder, uddannelsesniveau og aktivitetsniveau ligner kvindelige og mandlige bestyrelsesmedlemmer i vidt omfang hinanden. Til gengæld adskiller de sig på to forhold, der kan forme adgangen til nye poster: CEO-erfaring og omfanget af tidligere samarbejdsrelationer i bestyrelser.

Delkonklusion

Kapitel 3 dokumenterer ændringer i kønsfordelingen i danske bestyrelser siden 2018. Andelen af kvinder i bestyrelser er steget i både større ikke-børsnoterede (100+ ansatte) og børsnoterede virksomheder. I 2024 udgør kvinder henholdsvis 19% og 25% af bestyrelsesposterne, mod 15% og 17% i 2018.

Andelen af bestyrelser uden kvindelige medlemmer er reduceret i samme periode. I 2024 består 39% af de ikke-børsnoterede (100+ ansatte) og 19% af de børsnoterede virksomheders bestyrelser udelukkende af mænd, mod henholdsvis 49% og 34% i 2018.

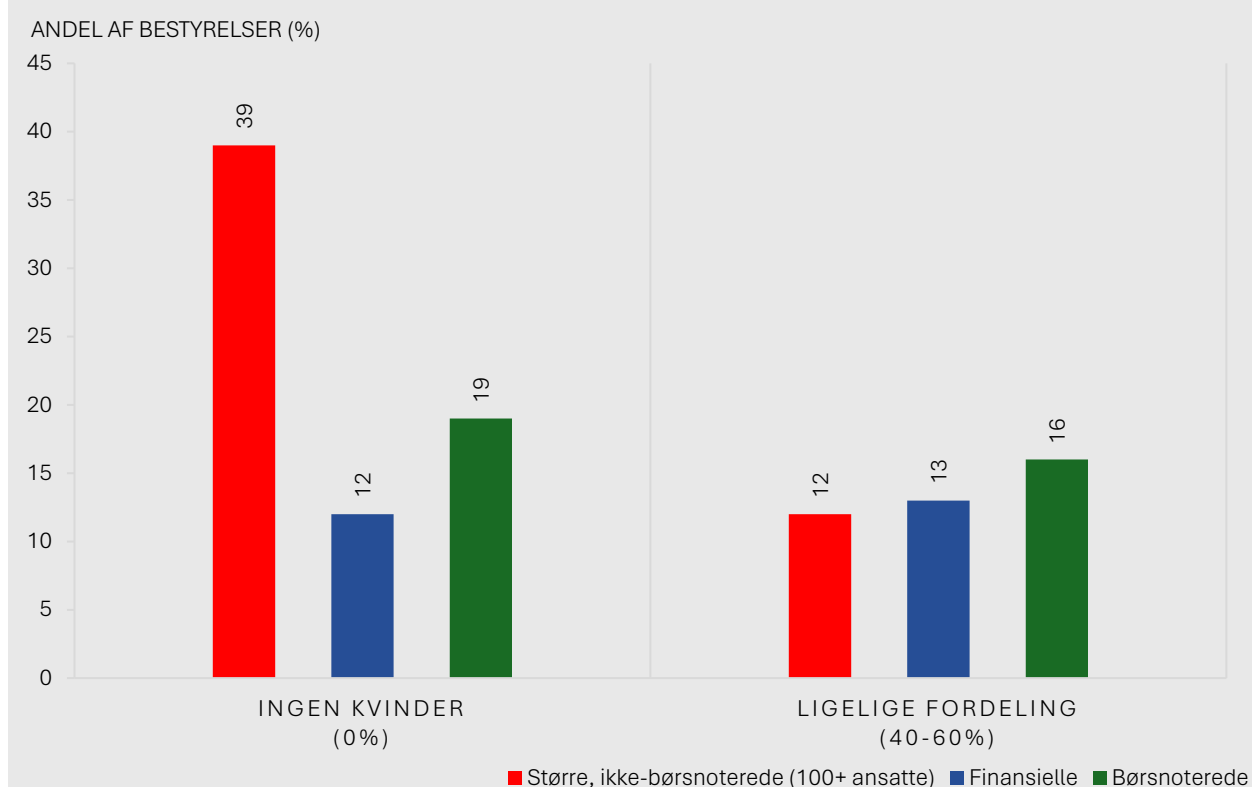
Sammenligningen af mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer viser generelt små forskelle på tværs af karakteristika. Den største forskel findes i netværksstørrelse, hvor mandlige medlemmer i gennemsnit har et større bestyrelsesnetværk end kvindelige medlemmer (4,3 mod 2,8).

Analysen viser desuden, at fit & proper-vurderingen ikke i sig selv udgør en væsentlig barriere for kvinders repræsentation i bestyrelser i finansielle virksomheder. Udfordringen synes i højere grad at ligge på direktørniveau, hvor kravene til erfaring og profil har større betydning for kønsfordelingen.

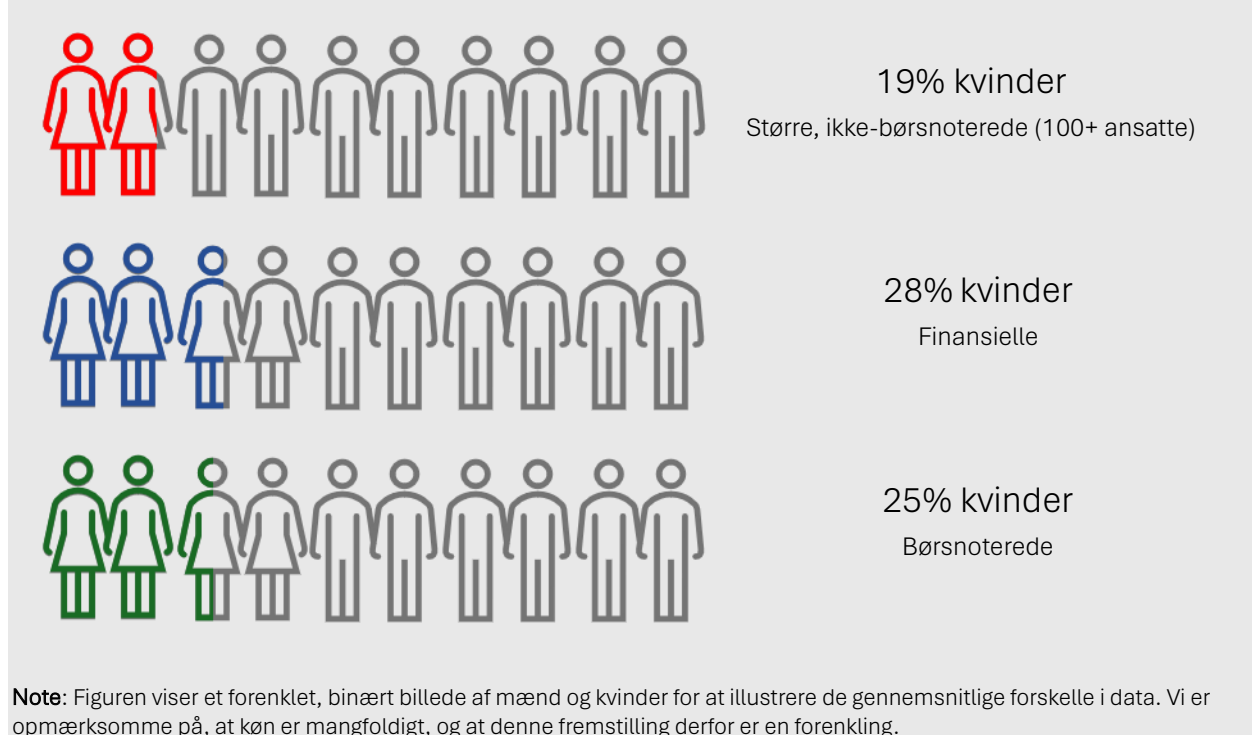
Nedenfor præsenteres en samlet oversigt over kønsfordelingen i danske bestyrelser i 2024. Oversigten viser andelen af bestyrelser uden kvinder og andelen med en ligelig kønsfordeling (40–60 % kvinder) (Figur 5), den gennemsnitlige andel kvinder (Figur 6) samt karakteristika for det gennemsnitlige mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlem (Figur 7).

De efterfølgende kapitler analyserer henholdsvis betydningen af kønsdiversitet for bestyrelsesarbejdet (kapitel 4) og de faktorer, der påvirker mulighederne for øget kønsdiversitet i danske bestyrelser (kapitel 5).

Figur 5: Kønsdiversiteten i danske bestyrelser, 2024



Figur 6: Den gennemsnitlige andel kvinder i danske bestyrelser, 2024



Figur 7: Det gennemsnitlige mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlem, 2024



Note: Figuren viser et forenklet, binært billede af mænd og kvinder for at illustrere de gennemsnitlige forskelle i data. Vi er opmærksomme på, at diversitet indeholder flere parametre, herunder alder og nationalitet, og at køn er mangfoldigt. Denne fremstilling er derfor en forenkling.

4. Forudsætninger for at udnytte potentialet ved kønsdiversitet

Det foregående afsnit viste, at andelen af kvinder i danske bestyrelser er steget, men at kønsfordelingen fortsat er skæv i forhold til en ligelig balance. Analysen gav samtidig et overblik over det gennemsnitlige mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlem for at belyse forskelle og ligheder mellem grupperne. Resultaterne viste, at mænd og kvinder på mange områder har sammenlignelige profiler, mens forskellene primært relaterer sig til størrelsen af deres bestyrelsesnetværk.

Dette kapitel undersøger, hvordan kønsdiversitet kan påvirke bestyrelsesarbejdet, og hvad de bestyrelser, der har haft størst udvikling siden 2018, har til fælles.

4.1 Flere perspektiver giver større udsyn, men arbejdet kan samtidig være sværere

Den kvalitative analyse viser, at kønsdiversitet ikke alene handler om sammensætning, men også om forskelle i beslutningsprocesser. Når flere perspektiver er repræsenteret, beskrives drøftelserne som mere nuancerede, og beslutningsgrundlaget som mere omfattende. Denne vurdering deles blandt samtlige interviewede bestyrelsesprofiler og understøttes af omfattende forskning i både dansk og international kontekst. Diversitet fremhæves som et redskab til at reducere risikoen for gruppetænkning og bidrage til en mere reflekteret beslutningsproces.¹⁶

En central udfordring i arbejdet med at udnytte forskellighedens potentiale er den menneskelige tilbøjelighed til at foretrække samarbejde med personer, der ligner én selv. Samarbejde mellem personer med fælles baggrund og erfaring forløber ofte mere gnidningsfrit, mens forskellighed kræver mere bevidsthed og struktur for at omsættes til en styrke.¹⁷ Denne præference kan også påvirke rekrutteringen, idet bestyrelser ubevidst kommer til at vælge profiler, der minder om de nuværende medlemmer. Uden denne bevidsthed kan det velkendte blive en komfortzone, der fastholder eksisterende mønstre og begrænser nye perspektiver i bestyrelsesrummet. Samtidig ligger værdien netop i det mere komplekse samarbejde, hvor forskellighederne bidrager til et stærkere beslutningsgrundlag.

For at kønsdiversitet kan få betydning for bestyrelsens arbejde, kræver det, at forskellige perspektiver og erfaringer bringes aktivt i spil i beslutningsprocesserne. Diversitet i sig selv er således ikke nødvendigvis ensbetydende med bedre resultater, men potentialet øges, når forskellighederne integreres i den måde, bestyrelsen arbejder og træffer beslutninger på.

Dette fremgår af de kvalitative interviews, hvor der er bred enighed om, at en sammensætning med forskellige baggrunde har påvirket samarbejdet og beslutningsprocesserne. Et eksempel er Vagn Sørensen, bestyrelsesleder i Air Canada, der under COVID-19 oplevede, at forskellige perspektiver bidrog til at kvalificere drøftelserne:

¹⁶ Page, S. E. (2007). Making the Difference: Applying a Logic of Diversity. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 6–20.

¹⁷ Luthra, P., & Muhr, S. L. (2023). *Leading Through Bias: 5 Essential Skills to Block Bias and Improve Inclusion at Work* (1st ed. 2023.). Springer Nature Switzerland.

”Jeg kan ikke nødvendigvis sætte et direkte tal på bundlinjen, men under pandemien oplevede jeg, hvor uvurderligt det var med en bestyrelse, der dækkede mange perspektiver. Vi stod midt i store nedskæringer, strategiske skift og eksistentielle spørgsmål. Diversitet i bestyrelsen gjorde, at vi kom hele vejen rundt og tog bedre beslutninger – i stedet for at alle tænkte ens eller kun i finansielle baner.”

- Vagn Sørensen, **bestyrelsesleder i Air Canada**

Eksisterende forskning viser, at effekterne af kønsdiversitet afhænger af, om bestyrelsen formår at skabe en kultur, hvor forskellighed betragtes som en ressource, og hvor forskellige synspunkter inddrages og anerkendes i de kollektive beslutninger. Studier viser, at bestyrelser, der kombinerer diversitet med en inkluderende arbejdsform, typisk træffer mere nuancerede og velunderbyggede beslutninger. Omvendt kan et ensidigt fokus på repræsentation uden tilsvarende fokus på kultur og arbejdsform betyde, at diversitetens potentiale ikke realiseres fuldt ud.¹⁸

4.2 Uden klare rammer bliver indsatsen i højere grad et ledelses- og bestyrelsesanliggende

Den kvantitative analyse viser, at udviklingen i kvinders repræsentation i bestyrelser har været mest markant blandt børsnoterede selskaber. Her er andelen af bestyrelser uden kvinder faldet fra 34% til 19%, mens andelen blandt ikke-børsnoterede bestyrelser (100+ ansatte) i samme periode er faldet fra 49% til 39% (jf. afsnit 3).

For 60 af de børsnoterede selskaber gælder skærpede EU-krav om, at mindst 40% af bestyrelsesposterne skal være besat af det underrepræsenterede køn senest den 30. juni 2026.¹⁹ For øvrige bestyrelser gælder der krav om at opstille måltal og udarbejde politikker for at fremme det underrepræsenterede køn, men ikke krav om at rapportere herom i årsrapporten.²⁰

Forskellene i udviklingen mellem børsnoterede og ikke-børsnoterede (100+ ansatte) selskaber indikerer, at graden af regulering og offentlig bevågenhed kan have betydning for udviklingen i kønsdiversitet. I bestyrelser uden formelle krav afhænger udviklingen i højere grad af beslutninger og prioriteringer internt i bestyrelsen.

Denne sammenhæng understøttes af resultaterne fra Cox-regressionsanalysen, der viser, at kvinder i gennemsnit har 22% lavere sandsynlighed for at blive valgt ind end mænd i ikke-børsnoterede virksomheders bestyrelser (100+ ansatte). Denne forskel gør sig ikke gældende i børsnoterede selskabers bestyrelser.

Den kvalitative analyse peger i samme retning. Flere interviewpersoner fremhæver, at fremdrift i arbejdet med kønsdiversitet ofte afhænger af, at bestyrelseslederen sætter en tydelig retning, opstiller målsætninger og fastholder fokus over tid.

¹⁸ Gardner, H. K. & Peterson, R. S. (2022). Is Your Board Inclusive – or Just Diverse? Harvard Business Review.

¹⁹ Kønsbalanceloven (lov nr. 1602 af 17. december 2024) stiller krav om en mere ligelig kønsfordeling i bestyrelsen i store børsnoterede aktieselskaber.

²⁰ EQUALIS, 2025

Delkonklusion

Kapitel 4 viser, at arbejdet med kønsdiversitet i danske bestyrelser i høj grad afhænger af bestyrelserne selv. I fraværet af regulering afhænger udviklingen i kønsdiversitet primært af initiativer og prioriteringer i den enkelte bestyrelse. Erfaringerne fra analysen viser, at bestyrelser med klare målsætninger og kontinuerligt fokus i højere grad viser udvikling i kønsdiversitet.

Analysen indikerer, at kønsdiversitet kan påvirke bestyrelsesarbejdet ved at tilføre flere perspektiver, erfaringer og mere varierede drøftelser. Effekten afhænger dog af bestyrelseskulturen, herunder i hvilken grad forskellige perspektiver inddrages i arbejdet.

Samtidig peger kapitlet på, at den menneskelige tilbøjelighed til at foretrække samarbejde med mennesker, der ligner en selv, kan påvirke mulighederne for at udvikle en kultur, der understøtter forskellighed. Erfaringerne peger på, at arbejdet i en mangfoldig gruppe kan være mere tids- og ressourcekrævende, men samtidig forbundet med mere omfattende drøftelser og et bredere beslutningsgrundlag.

Kapitel 5 belyser tre øvrige barrierer foruden fraværet af klare rammer, der fortsat påvirker mulighederne for at øge kønsdiversiteten i danske bestyrelser.

Citater fra de interviewede bestyrelsesprofiler

"Det, der har den største effekt er, når der fra toppen er en vilje til at øge diversiteten."

- Kurt Bligaard Pedersen, **bestyrelsesleder i Jyske Bank**

"Man må sætte nogle klare mål – og så have tålmodighed til at holde fast i dem. Forandringen sker ikke fra den ene dag til den anden, men den sker kun, hvis man arbejder vedholdende og gør ambitionen konkret."

- Vagn Sørensen, **bestyrelsesleder i Air Canada**

"Det er farligt at ende i et ekkokammer. Hvis alle omkring bordet ligner hinanden, tænker man også ens. Diversitet handler ikke kun om køn, men også om alder, baggrund og perspektiver - og det giver bedre beslutninger."

- Merete Eldrup, **bestyrelsesleder Nykredit Holding A/S**

"Det er afgørende for at diversitet skaber værdi, at man erkender, at arbejdet i en divers gruppe alt andet lige er sværere end arbejdet i en homogen gruppe. Men at det skaber bedre resultater."

- Thomas Thune, **bestyrelsesleder i Lloyd's Register Foundation**

"I sidste ende handler det om værdiskabelse. En bestyrelse kan være nok så kompetent, men hvis alle tænker ens og ikke lytter til hinanden, opstår der ingen reel dialog – og potentialet for at skabe værdi forsvinder."

- Michael Demsitz, **bestyrelsesleder i Forenet Kredit**

5. Centrale barrierer for øget kønsdiversitet i bestyrelser

Det foregående kapitel viste, at kønsdiversitet kan have betydning for bestyrelsens arbejde, særligt når forskellige erfaringer og perspektiver inddrages i beslutningsprocesserne. Den kvantitative analyse viser dog samtidig, at kvinder fortsat udgør en mindre andel af bestyrelsesmedlemmerne i Danmark. Dette peger på, at der er forhold, som påvirker repræsentationen af kvinder i bestyrelser.

I dette kapitel belyses nogle af de mekanismer, der kan have betydning for denne forskel. Analysen fremhæver tre centrale forhold: betydningen af netværk, hvor rekruttering i mange tilfælde sker gennem kredse domineret af personer af samme køn (5.1); brugen af headhuntere, som både kan bidrage til at udvide og til at begrænse kandidatfeltet (5.2); samt forventningen om CxO-erfaring, som statistisk set hyppigere findes blandt mandlige kandidater (5.3).

5.1 Netværkets betydning

Analysen viser, at netværk har væsentlig betydning for sandsynligheden for at blive valgt ind i en bestyrelse. Det fremgår af Cox-regressionsanalyserne beskrevet i afsnit 2.4, hvor netværk viser sig som en statistisk signifikant faktor for sandsynligheden for at blive valgt ind. Jo flere tidligere relationer en person har til andre bestyrelsesmedlemmer, jo større er sandsynligheden for at blive valgt ind i en bestyrelse. Effekten ses både i ikke-børsnoterede (100+ ansatte) og børsnoterede virksomheders bestyrelser, men gør sig særligt gældende i de ikke-børsnoterede (jf. bilag B: Cox-resultater).

Resultatet understøttes af både de kvalitative indsigter og eksisterende forskning, der peger på, at bestyrelsesposter i høj grad besættes gennem netværk frem for åbne og formaliserede rekrutteringsprocesser. Flere af de interviewede i den kvalitative analyse fortæller, at det netop var gennem netværk, de fik deres første bestyrelsespost, og der tegner sig dermed et klart billede: Et stærkt netværk er ikke blot en fordel, men en forudsætning for at blive taget i betragtning som kandidat til en bestyrelsespost. Som Lars Munch, bestyrelsesleder i Politikens Fond, formulerer det:

"Det er svært at få en bestyrelseskarriere uden netværk. Man skal være virkelig heldig eller ekstremt dygtig. Og headhunterne får ikke øje på en, før man er i en bestyrelse i forvejen. Det sker meget sjældent."

- Lars Munch, **bestyrelsesleder i Politikens Fond**

5.1.1 Forskelle i netværksstørrelse og indflydelse

Netværkets betydning er imidlertid ikke kønsneutral. Som vist i afsnit 3.4 er der markante forskelle i netværksstørrelse mellem mænd og kvinder. I 2024 havde mandlige bestyrelsesmedlemmer i gennemsnit 4,3 relationer til personer, de tidligere har siddet i bestyrelse med, mens kvinder i gennemsnit havde 2,8. Det giver mænd en statistisk større sandsynlighed for at få en bestyrelsespost.

Forskellen gælder også netværkenes karakter. Forskning peger på, at mandlige bestyrelsesmedlemmers netværk i højere grad består af personer i positioner med beslutningsmagt, mens kvinders relationer oftere omfatter personer med mindre formel indflydelse.²¹ En forklaring herpå er, at mænd fortsat er

²¹ von Essen, E., & Smith, N. (2023). Network Connections and Board Seats: Are Female Networks Less Valuable? *Journal of Labor Economics*, 41(2), 323-360.

overrepræsenterede i de øverste ledelseslag i dansk erhvervsliv og derfor har adgang til netværk med større beslutningskraft.²²

Samlet viser analysen, at mænd i gennemsnit har både flere og mere indflydelsesrige relationer, hvilket statistisk set øger sandsynligheden for at blive udpeget til bestyrelsesposter. Forskellen forstærkes af, at kvinder i mindre grad deltager i netværk uden for den professionelle kontekst.

5.1.2 Kvinder deltager i mindre grad i netværk uden for den professionelle kontekst

Ud over at have mere begrænsede og mindre indflydelsesrige professionelle netværk (jf. afsnit 5.1.1) deltager kvinder i lavere grad end mænd i netværk uden for den professionelle kontekst. Det fremgår af både den kvalitative analyse og eksisterende forskning.

Det kvalitative datagrundlag viser, at de uformelle netværk i høj grad afspejler sammensætningen i de øverste ledelseslag, hvor mænd fortsat udgør flertallet. Manglende deltagelse i disse netværk kan begrænse mulighederne for at opbygge relationer og udvide det professionelle netværk.

Analysen viser desuden, at netværk uden for den professionelle kontekst ofte tillægges særlig betydning i forbindelse med bestyrelsesrekruttering, blandt andet fordi de betragtes som steder, hvor relationer opbygges mere uformelt og tillidsbaseret. Flere interviewpersoner fremhæver, at deltagelse i sådanne netværk kan have betydning for, hvem der identificeres som potentielle bestyrelseskandidater.

"I de uformelle rammer er stemningen mere afslappet, man åbner nemmere op, og det er lettere at skabe ægte forbindelser. Der opstår bare noget andet, når man står og taler sammen over en øl – det føles mere naturligt. Men netop derfor skal kvinder måske have endnu mere fokus på også at bruge de uformelle netværk, for talenterne findes jo."

- Henrik Møgelmoose, **bestyrelsesleder i PARKEN Sport & Entertainment A/S**

Samlet set viser analyserne, at kvinder i gennemsnit både har mindre i størrelse og færre indflydelsesrige professionelle netværk og i mindre grad deltager i netværk uden for den professionelle kontekst. Da netværk spiller en central rolle i identifikationen af potentielle bestyrelseskandidater, kan forskelle i adgang til og deltagelse i disse netværk påvirke kvinders sandsynlighed for at blive taget i betragtning til bestyrelsesposter.

5.1.3 Eksklusionen sker ubevidst

Rapportens kvalitative datagrundlag viser en tendens, som også er kendt fra eksisterende forskning: at mænd typisk netværker med andre mænd, mens kvinders netværk oftere består af kvinder. Denne tendens omtales i sociologien som homofili og beskriver et grundlæggende menneskeligt mønster, hvor vi danner relationer til dem, der ligner os selv.²³ Resultatet er, at vores personlige netværk bliver homogene på tværs af køn, alder, uddannelse og baggrund.³⁴ I en bestyrelseskontekst kan dette føre til lavere grad af variation i bestyrelsessammensætningen. Når medlemmer primært netværker med personer, der minder om dem selv, bliver nye kandidater ofte rekrutteret fra de samme snævre kredse.

²² EQUALIS (2025), Diversitetsbarometeret

²³ McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. Annual Review of Sociology.

Når bestyrelsesposter i høj grad besættes gennem netværk, reduceres sandsynligheden for, at kandidater med en anden baggrund, erfaring eller køn end de, der i forvejen sidder i bestyrelsen, kommer i spil.

Når netværk og rekruttering forstås med udgangspunkt i begrebet homofili, bliver det tydeligt, at manglen på kønsdiversitet i bestyrelser sjældent skyldes bevidst eksklusion. Det er snarere et resultat af strukturelle mekanismer, der har en selvforstærkende karakter: Jo mere homogen en bestyrelse er, desto større er sandsynligheden for, at nye medlemmer ligner de eksisterende. Og det kan således være én af forklaringerne på, hvorfor 39% af de større, ikke-børsnoterede bestyrelser i 2024 fortsat er uden kvinder.

Tilbøjeligheden til at rekruttere personer, der ligner én selv, viser sig over en bred kam og uddybes i vores interviews. De kvalitative indsigter i analysen viser, at det også gør sig gældende selv i de mest professionelle og formelt åbne bestyrelser, hvor værdien af diversitet ellers anerkendes, og at denne tendens må adresseres, hvis sammensætningen af bestyrelser ønskes ændret over tid.

"Vi tiltrækkes naturligt af dem, der ligner os selv – i færdigheder, køn, baggrund og uddannelse. Derfor ender vi ofte med at rekruttere kopier af os selv. Det er en menneskelig adfærd, som er helt naturlig – men det er netop den, vi skal udfordre og bryde med."

- Lars Munch, **bestyrelsesleder i Politikens Fond**

Citater fra de interviewede bestyrelsesprofiler

"Min første bestyrelsespost fik jeg via netværk."

- Michael Demsitz, **bestyrelsesleder i Forenet Kredit**

"I mange små og mellemstore virksomheder kender bestyrelsesmedlemmerne ofte hinanden på forhånd og er selvsupplerende. Det sker ofte fra netværket frem for brug af professionel rekruttering. Hvis den eksisterende bestyrelse udelukkende består af mænd og netværket primært består af mænd, bliver det endnu sværere for kvinder."

- Klaus Holse, **bestyrelsesleder i Dansk Industri**

"Man skal være åben for alle mulige former for netværk. Også de lidt mere løst koblede end for eksempel en VL-gruppe, som er meget formel. Der er bunker af uformelle netværk. Mennesker man møder - husk at holde kontakt med dem."

- Lars Munch, **bestyrelsesleder i Politikens Fond**

"Jeg forstår godt behovet for kvindenetværk, men det vigtige er, at de også åbner dørene til de netværk, hvor beslutningerne træffes – så kvinder får reel indflydelse, ikke kun intern sparring."

- Christian Frigast, **bestyrelsesleder i Axcel**

Delkonklusion

Afsnit 5.1 viser, at netværk spiller en central rolle for adgangen til bestyrelseslokalet. Både den kvantitative og den kvalitative analyse peger på, at netværkets størrelse og karakter har stor betydning for, hvem der bliver en del af bestyrelseskredsen. Dette kan være en medvirkende forklaring på kvinders lavere repræsentation i bestyrelser, da kvinder i gennemsnit har mindre i størrelse og mindre indflydelsesrige netværk end mænd.

Analysen viser desuden, at de netværk, der har størst betydning for adgangen til bestyrelsesposter, ofte foregår uden for den professionelle kontekst – og at kvinder oftere står uden for disse, fordi sammensætningen af deltagerne typisk afspejler kønsfordelingen i erhvervslivets top.

Afslutningsvis peger analysen på, at eksklusionen af kvinder fra disse netværk og dermed fra bestyrelsesposter sjældent er bevidst, men snarere er et resultat af den menneskelige tendens til at danne relationer til mennesker, der ligner en selv. Skal dette mønster brydes, forudsætter det opmærksomhed på denne mekanisme og eventuelle tiltag, der kan udvide kandidatfeltet ud over de etablerede netværk.

I det følgende afsnit sættes fokus på, hvordan brugen af headhuntere kan bidrage til at udvide kandidatfeltet, så længe bestyrelsen selv tager aktiv del i rekrutteringsprocessen.

5.2 Headhunteres rolle

Netværk har væsentlig betydning for sandsynligheden for at blive valgt ind i en bestyrelse. Det viser både den kvantitative og kvalitative analyse, jf. afsnit 5.1. Eksisterende forskning bekræfter dette: I de største bestyrelser besættes seks ud af ti bestyrelsesposter gennem professionelle netværk og netværk uden for den professionelle kontekst, mens headhuntere står for en mindre del af rekrutteringen.²⁴ Da kvinder i mindre grad deltager i disse netværk (jf. afsnit 5.1), kan det begrænse graden af kønsdiversitet, når en mindre del af rekrutteringen sker gennem formaliserede processer som brugen af headhuntere.

5.2.1 Headhuntere rekrutterer fra de etablerede netværk

Den kvalitative analyse peger imidlertid på, at brugen af headhuntere ikke nødvendigvis udvider kandidatfeltet til flere kvinder. Headhuntere rekrutterer ofte inden for de samme netværk som de bestyrelser, de arbejder for. Dansk forskning, dokumenteret i et arbejdspapir, viser tilsvarende, at rekrutteringsfirmaer i høj grad trækker på de netværk, de selv er en del af.²⁵

Derfor vender headhuntere typisk tilbage med en kandidatliste præget af traditionelle profiler fra de etablerede netværk, og det udgør en barriere for ønsket om kønsdiversitet, på trods af brugen af

²⁴ Headhuntere udgør 10% af rekrutteringen i bestyrelser i virksomheder med omsætning 100-250 millioner og 20% i bestyrelser i virksomheder med omsætning > 250 millioner (BoardPartner, 2024).

²⁵ Storm, K., & Muhr, S. L. (2025). The Hidden Cost of Hiring Diversely: On Professional Executive Recruitment for Gender Equality. I S. Taneja (red.), Proceedings of the Eighty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management Academy of Management

headhuntere, som i højere grad er brugt i de største danske bestyrelser netop for at gøre rekrutteringen mere formaliseret og gennemsigtig.

5.2.2 Bestyrelsen skal tage aktiv del i processen, når headhuntere bruges

Den kvalitative analyse viser, at bestyrelsens grad af involvering i rekrutteringsprocessen har betydning for, hvor varieret kandidatfeltet bliver. Når bestyrelsen ikke opstiller konkrete søgekriterier, præsenteres der ofte kandidater med profiler, der ligner de eksisterende bestyrelsesmedlemmer. Som Merete Eldrup, bestyrelsesleder Nykredit Holdig A/S, formulerer det:

"Du får ikke bedre output end de input, du selv kommer med. Du kan ikke bare sige til en headhunter, at du skal bruge et nyt bestyrelsesmedlem – for så finder de bare en traditionel kandidat."

- Merete Eldrup, **bestyrelsesleder i Nykredit Holding A/S**

Erfaringerne fra interviewene indikerer, at headhuntere oftere præsenterer et bredere kandidatfelt, når bestyrelsen definerer søgekriterierne, efterspørger kandidater uden for de etablerede netværk og fastholder denne tilgang gennem rekrutteringsprocessen. Det afhænger dog af, hvordan bestyrelsen definerer, hvilke kompetencer og profiler der anses for relevante (jf. afsnit 5.3).

Forskning i danske rekrutteringsfirmaers arbejde understøtter disse erfaringer. Studier viser, at sandsynligheden for, at en kvinde bliver valgt i den afsluttende fase, i høj grad afhænger af to forhold: For det første af andelen af kvinder, der er repræsenteret i de tidlige faser af processen, herunder på shortlisten og blandt de interviewede kandidater. For det andet af, om klienten, eksempelvis bestyrelsen, eksplicit tilkendegiver et ønske om at ansætte en kvindelig kandidat. Resultaterne viser, at variation i kønsfordelingen oftest ses i bestyrelser, hvor rekrutteringsprocessen er præget af tydelige kriterier og aktiv involvering fra bestyrelsens side.²⁶ Dette er i tråd med resultaterne i kapitel 4, hvor bestyrelsens prioriteringer blev identificeret som en central faktor for udviklingen.

Citater fra de interviewede bestyrelsesprofiler

"Headhuntere lever jo af at tale med mennesker. Når de får en opgave, ringer de til deres eget netværk og spørger: 'Har du nogle idéer her?' Det hele er ét stort netværk."

- Lars Munch, **bestyrelsesleder i Politikens Fond**

"Sig til headhunterne, at du leder efter en kvinde. Jeg hører ofte, at problemet så er, at headhunterne får et nej af flere af de kvinder, de rækker ud til. Men det er for let sluppet – det er jo fordi, de ofte spørger de samme kvinder. Så udvid scopet – så styrker du også sandsynligheden for at opnå mere diversitet."

- Maria Hjorth, **bestyrelsesmedlem i Mastercard Payment Services**

²⁶ Gregoric, A., Liehr Storm, K. I., & Muhr, S. L. (2021). Voluntary code of conduct for diversity in recruitment. Copenhagen Business School, Department of Operations Management.

Delkonklusion

Afsnit 5.2 viser, at headhuntere kan spille en central rolle i at udvide kandidatfeltet og rekruttere ud over de etablerede netværk, som ifølge afsnit 5.1 i mindre grad omfatter kvinder. I praksis opererer mange headhuntere dog fortsat inden for de samme kredse som de bestyrelser, de rekrutterer til, hvilket kan begrænse feltet.

Dette understreger betydningen af, at bestyrelsen som opdragsgiver præciserer søgekriterierne og efterspørger kandidater ud over de velkendte profiler, for eksempel gennem en kønsbalanceret shortlist.

Bestyrelsens egne forestillinger om, hvilke erfaringer og kompetencer, der anses for relevante, har samtidig stor betydning for, hvor åbent kandidatfeltet bliver.

I det følgende afsnit belyses, hvordan bestyrelsers forventninger til erfaringer og kompetencer kan påvirke rekrutteringen af kvinder.

5.3 Forventningen om CxO-erfaring

Foruden netværk har erfaring som administrerende direktør betydning for sandsynligheden for at blive valgt ind i en bestyrelse. Den kvantitative analyse viser, at erfaring som administrerende direktør øger sandsynligheden for at blive valgt ind i en bestyrelse. Effekten ses både i ikke-børsnoterede (100+ ansatte) og børsnoterede virksomheders bestyrelser, men gør sig særligt gældende i de børsnoterede, hvor sandsynligheden for at blive valgt ind næste fordobles, hvis man har CEO-erfaring (jf. bilag B: Cox-resultater).

Den kvalitative analyse bekræfter denne tendens, men peger samtidig på et mere nuanceret billede. Interviewene beskriver, at CEO-erfaring kan bidrage til forståelse af direktionens arbejdsvilkår og til strategisk drøftelse mellem bestyrelse og direktion. Samtidig peger flere af de interviewede på, at det ikke er nødvendigt, at *alle* bestyrelsesmedlemmer har været administrerende direktør. Der fremhæves, at variation i erfaringsbaggrunde kan være forbundet med ændringer i arbejdsform og beslutningsprocesser.

5.3.1 Ledelseserfaring vægter fortsat tungt

Denne mere nuancerede forståelse af, hvilken baggrund bestyrelsesmedlemmer kan have, afspejles også i den faktiske sammensætning i de danske bestyrelser. Som vist i afsnit 3.4 er der en del bestyrelsesmedlemmer, der ikke har erfaring som administrerende direktør. Det gælder 20% af mændene og 51% af kvinderne (jf. afsnit 3.4). Kønsforskellen her er konsistent med den skæve repræsentation i de øverste ledelseslag i dansk erhvervsliv, hvor færre kvinder har CEO-erfaring.²⁷ Tallene peger dog på, at CEO-erfaring ikke er en absolut forudsætning for at indgå i en bestyrelse.

Ledelseserfaring i bredere forstand spiller dog fortsat en væsentlig rolle for at blive valgt ind i en bestyrelse. Det bliver tydeligt, når man ser nærmere på de 20% mænd og 51% kvinder, der ikke har været

²⁷ EQUALIS (2025), Diversitetsbarometeret

administrerende direktør. Med udgangspunkt i Danmarks Statistiks fagklassifikation fremgår det, at en stor del af disse personer, har ledende stillinger i myndigheder, virksomheder eller organisationer uden at have haft rollen som administrerende direktør. Det gælder 49% af mændene og 38% af kvinderne. Selvom fagklassifikationerne fra Danmarks Statistik ikke giver dybere indsigt i karakteren af den enkelte persons ledererfaring, indikerer tallene, at ledelseserfaring ofte indgår i udvælgelsen af bestyrelsesmedlemmer.

Samlet peger den kvantitative og kvalitative analyse i to retninger: Den kvalitative analyse viser en større åbenhed over for andre typer erfaring end CEO-erfaring, hvilket kan give plads til flere kvindelige kandidater. Den kvantitative analyse viser dog, at der er udbredte forventninger om CxO-erfaring, samtidig med at andelen af kvinder med sådan erfaring er lavere. Dette kan begrænse kandidatfeltets kønsmæssige sammensætning.

5.3.2 Pipelinen til topledelse er skæv

Selvom den kvalitative analyse peger på en bred enighed om, at erfaring som administrerende direktør ikke er en nødvendighed for at kunne bidrage med værdifulde kompetencer til bestyrelsesarbejdet, viser de kvantitative resultater, at ledelseserfaring er udbredt blandt bestyrelsesmedlemmer.

Ifølge EQUALIS' diversitetsbarometer fra 2025 udgjorde kvinder i 2024 blot 18% af de administrerende direktører i den private sektor og 25% af direktørposterne, når øvrige c-suite-roller medregnes.²⁸ Når puljen af kvinder med denne erfaring dermed er langt mindre end mændenes, videreføres skævheden i de øverste ledelseslag automatisk til bestyrelserne. Manglen på kvinder med ledelseserfaring udgør dermed en væsentlig barriere, hvilket også understreges i den kvalitative analyse, hvor flere peger på pipelinen som problemet.

I forskningslitteraturen bruges ofte begreberne *lacking pipeline* og *leaking pipeline* til at beskrive netop denne udfordring. Lacking pipeline dækker over, at der ganske enkelt ikke er nok kvinder i det rekrutteringsgrundlag, hvorfra der ansættes og forfremmes. Leaking pipeline handler derimod om, at kønsskævheden forstærkes, jo højere man bevæger sig op i hierarkiet.²⁹

Den private sektor i Danmark står over for begge udfordringer. Ifølge en opgørelse fra Dansk Industri udgjorde kvinder i 2024 33% af arbejdsstyrken i den private sektor, hvilket indikerer et lacking pipeline-problem. Samtidig var ledelsesgabet, det vil sige forskellen mellem kvinders andel af arbejdsstyrken og deres andel af ledelsesposter, på 12%, hvilket peger på et leaking pipeline-problem, hvor andelen af kvinder gradvist reduceres på vej mod topledelse.

Forskning viser desuden, at den største forskel opstår ved overgangen fra entry-level til mellemleder. I 2024 blev der for hver 100 mænd, der fik deres første forfremmelse, forfremmet 81 kvinder. Studier peger på, at forskellen blandt andet kan hænge sammen med færre udviklingsmuligheder og mindre feedback til kvinder i karrierens tidlige faser.³⁰

²⁸ I virksomheder med over 50 ansatte. EQUALIS (2025), Diversitetsbarometeret

²⁹ EQUALIS (2025)

³⁰ McKinsey (2024), Women in the workplace 2024: The 10th-anniversary report

5.3.3 Erfaring fra øverste hylde

Både den kvantitative og den kvalitative analyse viser, at der i mange bestyrelser eksisterer en stærk forventning om, at medlemmer skal have erfaring fra øverste ledelsesniveau. Denne forventning indsnævrer kandidatfeltet, i det omfang CxO-erfaring vægtes højt, og færre kvinder har denne erfaring.³¹

Flere af de interviewede peger på, at barrieren kan adresseres ved enten at øge andelen af kvinder i ledelsesstillinger over tid eller ved at udvide definitionen af relevante kompetencer i bestyrelsesarbejdet. Det fremhæves desuden, at en effektiv bestyrelse ikke nødvendigvis kendetegnes ved, at alle medlemmer har CEO-erfaring, men ved at den samlede kompetenceprofil afspejler virksomhedens strategiske udfordringer. I den forbindelse nævnes især erfaring inden for bæredygtighed, IT, kunstig intelligens og organisationsudvikling som kompetencer, der i stigende grad efterspørges. Flere interviewpersoner peger på, at definitionen af ”kompetence” påvirker kandidatfeltets bredde. Som Majken Schultz, bestyrelsesleder i Carlsbergfondet, udtrykker det:

”Diskussionen handler om, hvordan man definerer kompetence. Der er færre kvinder med CEO-erfaring – det bruges ofte som argument. Men det er vigtigt at huske, at alle har styrker og svagheder – også dem med CEO-erfaring.”

- Majken Schultz, **bestyrelsesleder i Carlsbergfondet**

Sammenholdes analysens indsigter med eksisterende forskning, tegner der sig en tosidet barriere for kvinderne: dels har de mindre topledererfaring end mændene, og dels tyder forskning på, at kvinder ofte vurderes efter strengere kriterier end mænd, særligt i roller, der traditionelt forbindes med mænd, som eksempelvis bestyrelsesposter.³² Det kan betyde, at kvindelige kandidater i højere grad må dokumentere deres resultater for at blive vurderet som lige så kvalificerede som mandlige kandidater. Denne forskel i vurderingsgrundlaget kan udgøre en barriere for kvinder.

Samtidig viser forskning, at forskellen ikke nødvendigvis handler om kønnet på den, der vurderer. Også kvinder vurderer ofte andre kvinder efter strengere kriterier. Forklaringen skal findes i den udbredte forståelse af, hvad der kendetegner *ledelsespotentiale*.³³ Mange forbinder fortsat potentiale med klassiske maskuline træk som beslutsomhed, handlekraft og dominans. Personer, herunder kvinder, der ikke i samme grad udviser disse træk, bliver derfor oftere vurderet som mindre egnede til leder- og bestyrelsesroller – også selv når deres dokumenterede resultater er lige så gode som mændenes.³⁴

Denne indsigt kan være hensigtsmæssig at have med, når processen for udvælgelse af nye bestyrelseskandidater tilrettelægges, således, at det ikke ubevidst influerer valget af kandidat.

³¹ EQUALIS (2025), Diversitetsbarometeret

³² Rivera, L. A., & Tilcsik, A. (2019). Scaling Down Inequality: Rating Scales, Gender Bias, and the Architecture of Evaluation. *American Sociological Review*, 84(2), 248–274.

³³ Luthra, P., & Muhr, S. L. (2023). *Leading Through Bias: 5 Essential Skills to Block Bias and Improve Inclusion at Work* (1st ed. 2023.). Springer Nature Switzerland.

³⁴ Exley, C. L., & Kessler, J. B. (2022). The Gender Gap in Self-Promotion. *The Quarterly Journal of Economics*, 137(3), 1345–1381.

Citater fra de interviewede bestyrelsesprofiler

“I øvrigt kan man sagtens have en bestyrelse, hvor ikke alle har været administrerende direktører, men hvor der er en eller to med en anden baggrund. Men jeg mener, at de bedst fungerende bestyrelsesformænd - bestyrelsesledere - selv har været administrerende direktører i en længere periode.”

- Lars Munch, **bestyrelsesleder i Politikens Fond**

“Udfordringen er, at man gerne vil have direktionserfaring – og det er svært at opfylde, hvis fødekæden ikke er på plads.”

- Merete Eldrup, **bestyrelsesleder i Nykredit Holding A/S**

“Hvis vi vil have flere kvalificerede kvinder i toppen, skal vi starte nedefra – der skal opbygges en stærk pipeline, for ingen springer bare direkte til øverste post.”

- Niels Jacobsen, **bestyrelsesleder i Jeudan A/S**

“Måden, klienter vurderer kompetencer på, spiller en afgørende rolle i rekrutteringen. Jeg oplever, at kvinder ikke altid vurderes på linje med mænd. Det hænger også sammen med måden, kvinder præsenterer deres resultater. Men den ubevidste bias er reel - og den må vi ikke lukke øjnene for.”

- Pia Torreck, **executive search i Ingvardsen & Partners**

“Det er ikke afgørende, at alle i en bestyrelse har CEO-erfaring. Det vigtigste er, at bestyrelsen samlet rummer de rette kompetencer – og dem har mange kvinder.”

- Birgit Aagaard-Svendsen, **tidligere forperson for Komiteen for God Selskabsledelse**

Delkonklusion

Afsnit 5.3 viser, at erfaring fra øverste ledelsesniveau fortsat har væsentlig betydning for sandsynligheden for at blive valgt ind i en bestyrelse. Personer med CxO-erfaring har næsten dobbelt så høj sandsynlighed for at opnå en bestyrelsespost som dem uden.

Denne forventning kan dog begrænse andelen af kvindelige kandidater, da kvinder kun udgør 18% af de administrerende direktører og 25% af øvrige CxO'er i den private sektor.³⁵

Analysen peger på, at forskelle i pipelinen til topledelse medvirker til denne skævhed, hvilket også fremhæves af flere interviewpersoner som den væsentligste barriere.

Samtidig indikerer resultaterne, at en bredere forståelse af relevant bestyrelseserfaring – herunder kompetencer inden for bæredygtighed, digitalisering og organisationsudvikling – kan bidrage til at udvide kandidatfeltet og skabe en mere balanceret rekruttering.

³⁵ I virksomheder med over 50 ansatte. EQUALIS (2025), Diversitetsbarometeret

6. Konklusion

Analysen viser, at udviklingen i kønsdiversitet i danske bestyrelser bevæger sig fremad, men fortsat præges af strukturelle og kulturelle forhold, der påvirker adgangen til bestyrelsesposter. Fra 2018 til 2024 er andelen af bestyrelser uden kvinder faldet markant, men fire ud af ti ikke-børsnoterede virksomheder (100+ ansatte) har stadig udelukkende mandlige bestyrelser, og Danmark ligger fortsat lavest blandt de nordiske lande.

Udviklingen drives af både formelle og uformelle mekanismer. Virksomheder med tydelige rammer for målsætning og rapportering har en højere andel af kvinder i bestyrelsen, hvilket indikerer, at transparens og systematisk opfølgning fremmer bevægelsen. Samtidig viser analysen, at netværk fortsat spiller en væsentlig rolle i udpegningen af bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsesposter besættes i høj grad gennem personlige relationer, og mænds netværk er typisk større og tættere forbundet til det eksisterende bestyrelseslag. Denne forskel i netværk bidrager til at fastholde de nuværende mønstre i rekrutteringen.

Brugen af headhuntere ændrer kun i begrænset omfang dette billede. Når søgningen sker inden for de etablerede kredse, udvides kandidatfeltet ikke væsentligt, og potentialet for øget diversitet reduceres. Hertil kommer, at krav om topledelseserfaring – særligt CEO- og CxO-erfaring – fortsat er den stærkeste adgangsbillet til bestyrelseslokalet. Da kvinder udgør en mindre andel af topledere i den private sektor, bliver puljen af potentielle kvindelige kandidater tilsvarende mindre.

Samlet set viser analysen, at kønsdiversiteten i danske bestyrelser i høj grad formes af adgangsveje og etablerede kriterier frem for forskelle i kompetencer. En mere balanceret udvikling forudsætter, at rekrutteringsprocesser åbnes bredere, systematiseres og at vurderingen af bestyrelseskompetencer i højere grad afspejler de strategiske udfordringer, virksomhederne står overfor.

I det følgende præsenteres konkrete overvejelser, der kan danne grundlag for bestyrelsers arbejde med at adressere barrierer og styrke arbejdet med kønsdiversitet.

Overvejelser til bestyrelser, der ønsker at fremme kønsdiversiteten

Formålet med disse overvejelser er at give bestyrelser et empirisk grundlag for at identificere og adressere de forhold, der kan påvirke kønsdiversiteten i bestyrelser.

Overvejelserne er udarbejdet af Erhvervslivets Tænketank i samarbejde med Dansk Industri, Finansforbundet, EY og Axcel.³⁶ De bygger på resultaterne fra analysen *Bestyrelser i Forandring*, som anvender en database over medlemmer af danske bestyrelser i virksomheder med mere end 100 ansatte. Analysen kvantificerer, ved hjælp af Cox-regressionsanalyse, de forhold der påvirker kønsdiversiteten i danske bestyrelser og suppleres af kvalitative indsigter fra ledende bestyrelsesprofiler i dansk erhvervsliv.

Overvejelserne udgør ikke en udtømmende liste, men kan anvendes og tilpasses afhængigt af den enkelte bestyrelses kontekst og behov.

1. Fraværet af klare rammer

Analysen viser, at virksomheder med mere formaliserede rammer har en højere andel af kvinder i bestyrelsen. Når der kontrolleres for branche, størrelse og ejerstruktur, har ikke-børsnoterede virksomheder, som ikke er omfattet af krav om måltal og offentlig redegørelse, en lavere sandsynlighed for at have kvinder i bestyrelsen. Resultaterne af Cox-regressionsanalysen viser, at kvinder i gennemsnit har 22% lavere sandsynlighed for at blive valgt ind end mænd. Denne forskel ses ikke i børsnoterede virksomheders bestyrelser. Effekten af klare rammer og offentlig bevågenhed ses også i de overordnede tal: Andelen af bestyrelser uden kvinder er faldet hurtigere i børsnoterede selskaber end i ikke-børsnoterede, og en større andel har opnået en mere balanceret sammensætning.³⁷

Overvejelse 1: Bestyrelser kan fremme en mere balanceret sammensætning ved at opstille tydelige målsætninger og følge systematisk op på dem over tid.³⁸

”Det, der har den største effekt er, når der fra toppen er en vilje til at øge diversiteten.”

- Kurt Bligaard Pedersen, **bestyrelsesleder i Jyske Bank**

”Man må sætte nogle klare mål – og så have tålmodighed til at holde fast i dem. Forandringen sker ikke fra den ene dag til den anden, men den sker kun, hvis man arbejder vedholdende og gør ambitionen konkret.”

- Vagn Sørensen, **bestyrelsesleder i Air Canada**

”Det er afgørende for at diversitet skaber værdi, at man erkender, at arbejdet i en divers gruppe alt andet lige er sværere end arbejdet i en homogen gruppe. Men at det skaber bedre resultater.”

- Thomas Thune, **bestyrelsesleder i Lloyd's Register Foundation**

³⁶ Tak for bidrag Prof. Marie Louise Mors (CBS), Thomas Thune Andersen (bestyrelsesleder), Pia Torreck (Ingvarsdens & Partners), Ph.d. Edmonia Baker (CBS).

³⁷ Analysen *Bestyrelser i Forandring* viser, at den største udvikling i forhold til kønsdiversitet i perioden 2018-2024 er sket i de børsnoterede virksomheder jf. afsnit 3.3. 60 børsnoterede selskaber er underlagt offentlig bevågenhed og lovkrav, herunder kravet om 40/60 kønsfordeling senest 30. juni 2026, hvilket har accelereret arbejdet med diversitet i bestyrelserne.

³⁸ Analysen *Bestyrelser i Forandring* viser, at udvikling i kønsdiversitet primært sker, når ledelsen aktivt prioriterer området og arbejder målrettet med klare målsætninger, opfølgning og langsigtet indsats.

2. Forventningen om CxO-erfaring

Analysen viser, at topledelseserfaring er den faktor, der i størst grad øger sandsynligheden for at blive valgt ind i en bestyrelse. I de børsnoterede selskaber er sandsynligheden for at blive valgt næsten dobbelt så høj for kandidater med CxO-baggrund som for dem uden. Sammenhængen er tydelig i både børsnoterede og ikke-børsnoterede virksomheder.³⁹ Da 18% af de administrerende direktører og 25% af øvrige CxO'er i den private sektor er kvinder, er gruppen af potentielle kvindelige kandidater tilsvarende mindre.⁴⁰

Overvejelse 2: Bestyrelser, der ønsker et bredere kandidatfelt, kan overveje, hvilke kompetencer der er mest relevante for bestyrelsens arbejde, herunder områder som digitalisering, bæredygtighed, kommerciel indsigt og organisationsudvikling ud over klassisk CxO-erfaring.⁴¹ En struktureret og gennemsigtig vurderingsproces kan understøtte, at kandidater vurderes på sammenlignelige kriterier.⁴²

"Diskussionen handler om, hvordan man definerer kompetence. Der er færre kvinder med CEO-erfaring – det bruges ofte som argument. Men det er vigtigt at huske, at alle har styrker og svagheder – også dem med CEO-erfaring."

- Majken Schultz, **bestyrelsesleder i Carlsbergfondet**

"I øvrigt kan man sagtens have en bestyrelse, hvor ikke alle har været administrerende direktører, men hvor der er en eller to med en anden baggrund. Men jeg mener, at de bedst fungerende bestyrelsesledere selv har været administrerende direktører i en længere periode."

- Lars Munch, **bestyrelsesleder i Politikens Fond**

"Måden, klienter vurderer kompetencer på, spiller en afgørende rolle i rekrutteringen. Jeg oplever, at kvinder ikke altid vurderes på linje med mænd. Det hænger også sammen med måden, kvinder præsenterer deres resultater. Men den ubevidste bias er reel – og den må vi ikke lukke øjnene for."

- Pia Torreck, **executive search i Ingvardsen & Partners**

"Det er ikke afgørende, at alle i en bestyrelse har CEO-erfaring. Det vigtigste er, at bestyrelsen samlet rummer de rette kompetencer – og dem har mange kvinder."

- Birgit Aagaard-Svendsen, **tidligere forperson for Komiteen for God Selskabsledelse**

³⁹ Analysen *Bestyrelser i Forandring* viser, at CEO-erfaring øger sandsynligheden for at blive valgt ind i en bestyrelse med 23% i større, ikke-børsnoterede virksomheders bestyrelser og 97% i børsnoterede selskabers bestyrelser.

⁴⁰ I virksomheder med over 50 ansatte. EQUALIS, Diversitetsbarometeret, 2025.

⁴¹ Analysen *Bestyrelser i Forandring* viser, både kvantitativt og kvalitativt, at andre kompetencer end CEO-erfaring kan bidrage til bestyrelsesarbejdet med nuancer og spændvidde.

⁴² Forskning peger på, at kvinder i gennemsnit vurderes mere kritisk på deres kompetencer end mænd og derfor skal præstere mere for at blive opfattet som lige kvalificerede. Denne forskel er mest markant i roller, der traditionelt forbindes med mænd, såsom bestyrelsesposter (se f.eks. Rivera & Tilcsik, 2019).

3. Rekruttering gennem netværk

Analysen viser, at netværk og relationer har betydning for udpegningen af bestyrelsesmedlemmer. Resultaterne af Cox-regressionsanalyserne viser, at kandidater med eksisterende forbindelser til siddende bestyrelsesmedlemmer har en højere sandsynlighed for at blive valgt. Netværkets betydning er således tydelig, men også skævt fordelt. Mænd har i gennemsnit flere tidligere bestyrelsesrelationer end kvinder – 4,3 mod 2,8 – hvilket giver en strukturel forskel i adgang til nye poster, da størrelsen af netværket har betydning for, om man får en plads. Netværk har en tendens til at reproducere sig selv, da samarbejde ofte søges med personer med lignende baggrund og erfaring, og headhuntere ofte bevæger sig i de etablerede netværksskredse.

Overvejelse 3: Bestyrelser kan udvide kandidatfeltet ved at supplere netværksbaseret rekruttering med en struktureret og gennemsigtig proces, som det ofte praktiseres i børsnoterede virksomheder. Ved brug af headhuntere kan tydelige kriterier for søgning og fokus på balancerede shortlister bidrage til et mere mangfoldigt kandidatfelt.

"Det er svært at få en bestyrelseskarriere uden netværk. Man skal være virkelig heldig eller ekstremt dygtig. Og headhunterne får ikke øje på en, før man er i en bestyrelse i forvejen. Det sker meget sjældent."

- Lars Munch, **bestyrelsesleder i Politikens Fond**

"I de uformelle rammer er stemningen mere afslappet, man åbner nemmere op, og det er lettere at skabe ægte forbindelser. Der opstår bare noget andet, når man står og taler sammen over en øl – det føles mere naturligt. Men netop derfor skal kvinder måske have endnu mere fokus på også at bruge de uformelle netværk, for talenterne findes jo."

- Henrik Møgelmosen, **bestyrelsesleder i PARKEN Sport & Entertainment**

"Jeg forstår godt behovet for kvindenetværk, men det vigtige er, at de også åbner dørene til de netværk, hvor beslutningerne træffes – så kvinder får reel indflydelse, ikke kun intern sparring."

- Christian Frigast, **bestyrelsesleder i Axcel**

"Du får ikke bedre output end de input, du selv kommer med. Det er opdragsgivers opgave. Du kan ikke bare sige til en headhunter, at du skal bruge et nyt bestyrelsesmedlem – for så finder de bare en traditionel kandidat."

- Merete Eldrup, **bestyrelsesleder Nykredit Holding A/S**

4. En skæv pipeline

Analysen viser, at rekrutteringsgrundlaget til bestyrelser er kønsskævt allerede før udvælgelsen begynder. Da topledelseserfaring fortsat er den mest afgørende faktor for at blive valgt til en bestyrelse, bliver CxO-laget i praksis pipelinen til mange poster. Her udgør kvinder kun 18% af de administrerende direktører og 25% af øvrige CxO'er i den private sektor. Eksisterende analyser viser, at færre kvinder avancerer til topledelsesniveau – ved første forfremmelse rykker omkring 81 kvinder op for hver 100 mænd. Denne skævhed i pipelinen begrænser reelt udbuddet af kvinder med den erfaring, der typisk vægtes højest i bestyrelsesudvælgelsen. Det er en strukturel udfordring, som ikke kan løses af den enkelte bestyrelse alene, men kræver en bredere, langsigtet indsats i erhvervslivet.

Overvejelse 4: Selvom bestyrelsen ikke alene kan ændre pipelinen, kan den være med til at påvirke den langsigtet. Bestyrelser kan bidrage indirekte til at styrke pipelinen – fx ved at følge udviklingen i diversitet på ledelsesniveau, stille krav om talentudvikling og understøtte interne programmer, der fremmer bredere rekruttering til ledende stillinger.

"Hvis vi vil have flere kvalificerede kvinder i toppen, skal vi starte nedefra – der skal opbygges en stærk pipeline, for ingen springer bare direkte til øverste post."

- Niels Jacobsen, **bestyrelsesleder i Jeudan A/S**

"Udfordringen er, at man gerne vil have direktionserfaring – og det er svært at opfylde, hvis fødekæden ikke er på plads."

- Merete Eldrup, **bestyrelsesleder Nykredit Holding A/S**

Bilag

Bilag A: Beskrivende statistik af rapportens datagrundlag

Tabel 1A viser, at datagrundlaget for rapporten i 2024 omfatter 1.765 bestyrelser med i alt 7.287 bestyrelsesmedlemmer i ikke-børsnoterede virksomheder med over 100 ansatte, ekskl. medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Tallene omfatter udelukkende bestyrelsesposter, hvor kønnet på bestyrelsesmedlemmer er identificeret og bestyrelser, hvor køn på alle medlemmerne er kendt. Tabel 2A viser til sammenligning, hvor mange bestyrelser og bestyrelsesmedlemmer der er udeladt fra analysen på grund af manglende oplysninger om køn. Tallene peger på en stigende udenlandsk repræsentation i danske bestyrelser, hvilket understreger behovet for, at Erhvervsstyrelsen gør indberetning af køn obligatorisk.

Tabel 1A: Antal bestyrelser og bestyrelsesmedlemmer i ikke-børsnoterede virksomheder, 100+ ansatte

År	Antal bestyrelser	Antal bestyrelsesmedlemmer
2018	2.012	8.353
2019	1.992	8.102
2020	1.975	7.991
2021	1.928	7.848
2022	1.901	7.783
2023	1.830	7.451
2024	1.765	7.287

Kilde: Egen optælling

Tabel 2A: Antal ekskluderede bestyrelser og bestyrelsesmedlemmer i ikke-børsnoterede virksomheder, 100+ ansatte

År	Antal bestyrelser	Antal bestyrelsesmedlemmer
2018	1.081	4.688
2019	1.087	4.676
2020	1.065	4.511
2021	1.069	4.612
2022	1.103	4.732
2023	1.165	4.893
2024	1.137	4.856

Kilde: Egen optælling

Tabel 3A viser, at datagrundlaget for finansielle virksomheder i 2024 omfatter 60 bestyrelser med i alt 434 bestyrelsesmedlemmer, ekskl. medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Tallene omfatter udelukkende bestyrelsesposter, hvor kønnet på bestyrelsesmedlemmer er identificeret og bestyrelser, hvor køn på alle medlemmerne er kendt.

Tabel 3A: Antal bestyrelser og bestyrelsesmedlemmer i finansielle virksomheder

År	Antal bestyrelser	Antal bestyrelsesmedlemmer
2018	72	529
2019	68	496
2020	71	496
2021	67	490
2022	59	437
2023	58	432
2024	60	434

Kilde: Egen optælling

Tabel 4A viser, at datagrundlaget for børsnoterede virksomheder i 2024 omfatter 148 bestyrelser med i alt 845 bestyrelsesmedlemmer, ekskl. medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Her indgår både danske og udenlandske bestyrelsesmedlemmer, idet der er foretaget imputering af kønsoplysninger som beskrevet i afsnittet om rapportens datagrundlag.

Tabel 4A: Antal bestyrelser og bestyrelsesmedlemmer i børsnoterede virksomheder

År	Antal bestyrelser	Antal bestyrelsesmedlemmer
2018	165	978
2019	161	948
2020	158	940
2021	155	912
2022	154	893
2023	150	880
2024	148	845

Kilde: Egen optælling

Bilag B: Cox regressionsanalyse resultater

Tabel 1B: Første gang valgt ind i en ikke-børsnoteret, 100+ bestyrelse

Variabel	Mænd og kvinder	Kvinder	Mænd
Antal relationer (netværk)	1,044*** (0,003)	1,074*** (0,016)	1,042*** (0,004)
CEO-erfaring	1,23*** (0,043)	1,41*** (0,092)	1,16*** (0,05)
Køn (1 = kvinde, 0 = mand)	0,78*** (0,03)		
Alder	0,99*** (0,001)	0,98*** (0,002)	0,99*** (0,001)
Bestyrelsesposter i virksomheder (<100)	1,02*** (0,001)	1,02*** (0,002)	1,02*** (0,001)
Branche dummies...			

Tabel 2B: Første gang valgt ind i en børsnoteret bestyrelse

Variabel	Mænd og kvinder	Kvinder	Mænd
Antal relationer (netværk)	1,04*** (0,006)	1,013 (0,023)	1,04*** (0,006)
CEO-erfaring	1,97*** (0,25)	1,96*** (0,406)	1,87*** (0,305)
Køn (1 = kvinde, 0 = mand)	1,2 (0,143)		
Alder	0,99 (0,004)	0,99 (0,007)	1 (0,004)
Antal bestyrelsesposter i virksomheder (>100)	1,55*** (0,04)	2,19*** (0,170)	1,5*** (0,044)
Branche dummies...			

Bilag C: Frekvenstabel over ekskluderede bestyrelser

Figur 1C: Fordeling af bestyrelser efter kønssammensætning (%) i ikke børsnoterede virksomheder med 100+ ansatte. Ekskluderede bestyrelser.

