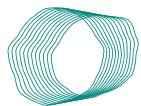


CORE

TOPPLEDER- BAROMETER

Sigtona Halrynjo
Institutt for Samfunnsforskning, 27. mai 2016



CORE
CENTRE FOR
RESEARCH ON
GENDER EQUALITY

Hvorfor CORE Topplederbarometer?

Norske kvinner investerer mer i utdanning enn menn, men kompetansen brukes i liten grad i næringslivet.

Hvordan skal næringslivet rekruttere og utvikle de mest talentfulle lederne av begge kjønn?

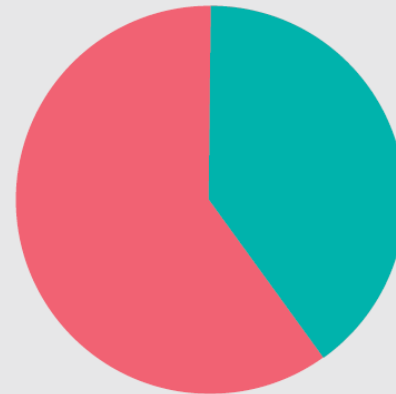
Vi trenger åpenhet og fakta.

- Mye informasjon om styrever, lite informasjon om toppledelse
- CORE Topplederbarometer presenterer fakta om kjønnsbalanse i toppen i de største norske virksomhetene

Fullfører høyere utdanning i Norge



55%



45%

Hva er CORE Topplederbarometer 2016?

CORE TOPPLEDERBAROMETER

Mai 2016 ■ Kvinner ■ menn

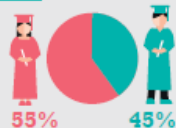
Hva er CORE Topplederbarometer?

CORE Topplederbarometer kartlegger kjønnsbalansen i toppledergruppen i de største selskapene i norsk næringsliv. Vi kartlegger også kjønnsbalansen i stab- og linjestillinger – og følger utviklingen over tid. Utvalget består av de 100 største selskapene målt etter omsetning (fra DNS50-listen, juli 2015), både børsnoterte og andre. For å komme med i utvalget må selskapene ha:

- norskregistrert styre i Brønnøysundregisteret og hovedkontor i Norge
- en toppledelse med flere enn tre personer. Toppledelsen defineres som CEO (nivå 1) og de som rapporterer direkte til CEO/administrerende direktør (nivå 2)
- forretningsmessige mål, Helseforetak og andre offentlige eide virksomheter med selvsynpolitiske mål er ikke med i CORE Topplederbarometer 2016

For mer informasjon se: www.likestillingsforskning.no

Fullfører høyere utdanning i Norge



Norske kvinner investerer mer i utdanning enn menn, men kompetansen brukes i liten grad i næringslivet.

<http://www.ash.no/utdv>

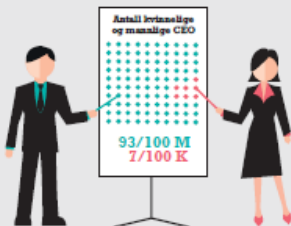
#1 KJØNSBALANSE I DE 100 STØRSTE NORSE SELSKAPENE?

1.1 Kjønnsfordeling i toppledergruppene

Toppledergruppene består i gjennomsnitt av 9 personer, inkludert CEO. 80 prosent av disse er menn.



1.2 Hvem er øverste leder?



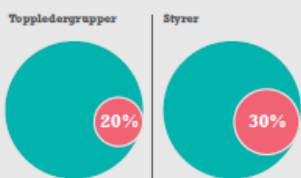
93% av administrerende direktører (CEO) i de 100 største selskapene er menn.



Hvem er vi?

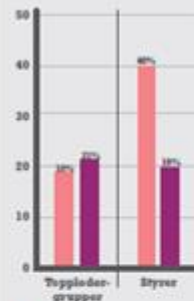
CORE – Kjernemiljø for Likestillingsforskning er finansiert av Barne- og likestillingsdepartementet (BLD) og er en del av Institutt for samfunnsforskning. BLD har gitt CORE i oppdrag å etablere CORE Topplederbarometer for å kartlegge og følge kjønnsbalansen i de største norske selskapene over tid.

1.3 Kvinneandel i toppledelsen versus kvinneandel i styret



Det er klart bedre kjønnsbalanse i virksomhetenes styre enn i toppledergruppene. Styret som omfatter av lov om kjønnsbalanse, trekker kvinneandelen opp (se figur 1.4).

1.4 Kvinneandel i selskaper med og uten lovkrav om kjønnsbalanse i styret



■ ADA/verneombud og All med lovkrav (40)
■ All uten lovkrav (20)

Det er klart bedre kjønnsbalanse i selskaper med lovkrav. Kvinneandelen i toppledergruppene er likt med - uavhengig av organisasjonsform.

#2 LINJE VERSUS STAB

Hvorfor se på linje versus stab?

Erverv er underrepresentert i toppledelsen som helhet. Særlig vet vi at kvinner tradisjonelt har kommet inn i toppledelsen i stabposisjoner, mens linjestillinger har vært dominert av menn.

Det er i operative linjestillinger man kan realisere seg. Erfaring fra ulike stillinger regnes ofte som viktig for å rykke opp til øverste nivå CEO. Ved å se på kjønnsfordelingen i stab- og linjestillinger, kan vi få bedre innblikk i utfordringene knyttet til kjønnsbalansen i næringslivet.

2.1 Kjønnsfordeling linjestillinger



2.2 Kjønnsfordeling stabstillinger



Hvordan har vi kategorisert linje- og stabposisjoner?

Linjestillinger er operative stillinger med resultatansvar. Typiske linjestillinger er divisjonsdirektører og regionaldirektører. CEO (administrerende direktør) plasseres også her.

CFO (finans- og økonomidirektør) regnes i utgangspunktet som en strategisk kjernefunksjon, tett knyttet til resultatansvar. Det er i tillegg en stilling som ofte leder videre til CEO-posisjonen. CFO regnes derfor som linjestilling i vårt utvalg – til tross for at det fortsatt er en stabposisjon.

Stabposisjoner er stillinger som har en støttefunksjon i næringsbalansen. Typiske stabposisjoner er for eksempel HR, kommunikasjon, IT og juridiske stillinger.

2.3 Andel linje- og stabposisjoner



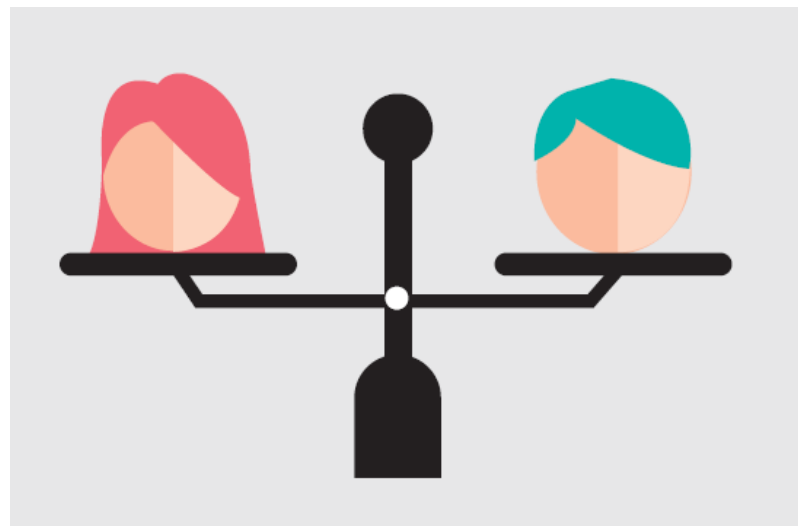
Hva er CORE Topplederbarometer 2016?

Kartlegger kjønnsbalansen i toppledergruppene i de største selskapene i norsk næringsliv.

- CEO (nivå 1)
- de som rapporterer direkte til CEO/administrerende direktør (nivå 2)

Utvalget: 100 største selskap etter omsetning (DN500-listen, juli 2015)

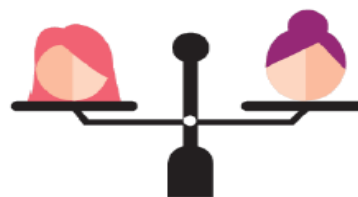
- norskregistrert styre
- hovedkontor Norge
- toppledergruppe med flere enn tre personer
- forretningsmessige mål



Hvordan har vi gjort det?

www.likestillingsforskning.no

CORE TOPPLEDER- BAROMETER



Utvalg og kategorisering 2016

Hva er CORE Topplederbarometer?

CORE Topplederbarometer kartlegger kjønnsbalansen i toppledelsen i 100 av de største norske selskapene etter omsetning (fra DN500-listen, juli 2015). For å komme med i utvalget må selskapene ha:

- norskregistrert styre i Brønnøysundregisteret og hovedkontor i Norge.
- toppledergruppe med flere enn tre personer. Toppledergruppen defineres som CEO (nivå 1) og de som rapporterer direkte til CEO/administrerende direktør (nivå 2).
- forretningsmessige mål. Helseforetak og andre offentlig eide selskaper med sektorpolitiske formål som i hovedsak er unntatt fra konkurranse, er ikke med i CORE topplederbarometer.

Informasjonsinnhenting

Hjemmesider, epost og telefon: Informasjon om toppledergruppens sammensetning er hentet inn i perioden **februar 2016 – mai 2016**. Informasjonen er hentet fra selskapets hjemmesider eller årsrapporter. Der det ikke har vært tilgjengelig informasjon om toppledelsen, har selskapene blitt kontaktet per e-post eller telefon der det har vært mulig. Selskapene har også blitt kontaktet ved usikkerhet omkring sammensetning av toppledergruppen.

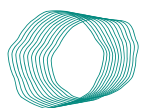
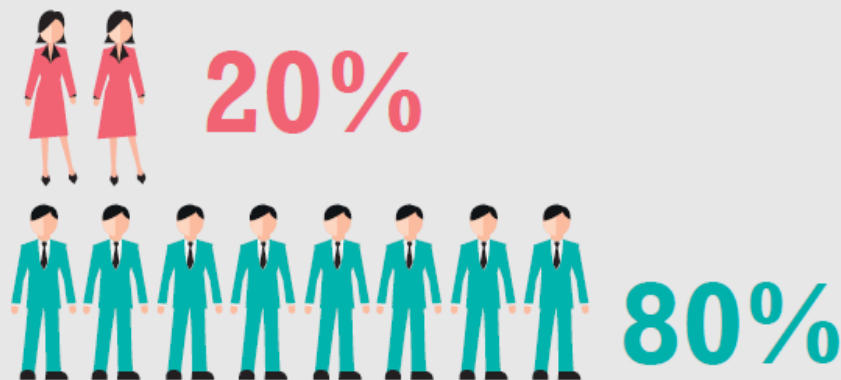
Andre kilder:

Fra Brønnøysundregisteret og DN500 2015 har vi hentet følgende informasjon:
Selskapsnavn, organisasjonsnummer, omsetning, antall medlemmer i styret, antall kvinner i styret og styreleders kjønn.

Kjønnsbalanse i de 100 største norske selskapene?

1.1

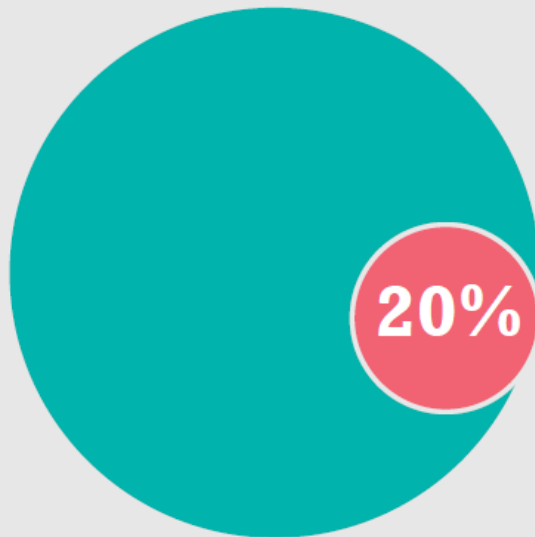
**Kjønnsfordeling
i topledagergruppene**



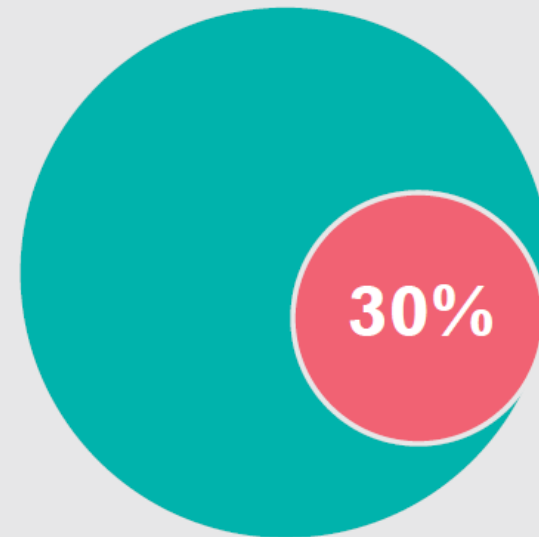
Styrer versus toppledelse?

1.3 Kvinneandel i toppledelsen versus kvinneandel i styret

Toppledergrupper



Styrer

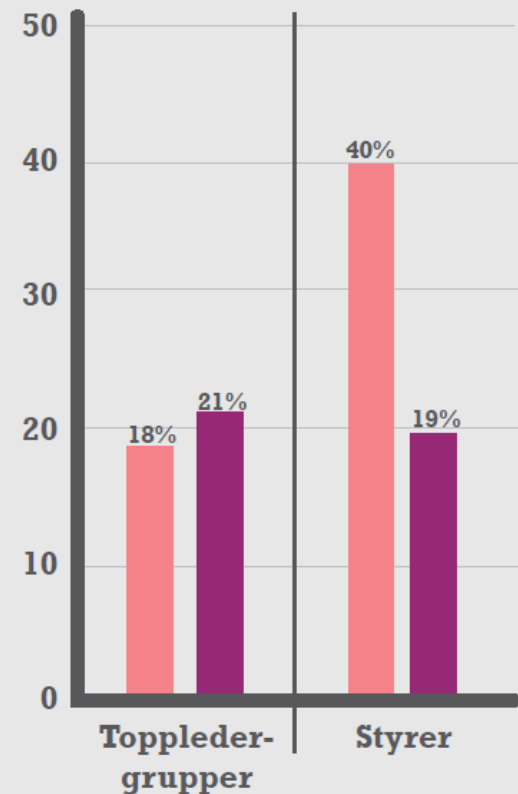


Styrer versus toppledelse?

- Styrer med lovkrav har kjønnsbalanse
- Styrer uten lovkrav har ikke kjønnsbalanse
- Toppledergruppene har dårlig kjønnsbalanse uavhengig av om selskapene har lovkrav om kjønnsbalanse i styret

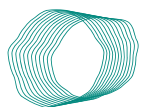
1.4

Kvinneandel i selskaper med og uten lovkrav om kjønnsbalanse i styret



ASA/samvirkeforetak og AS med lovkrav (48)

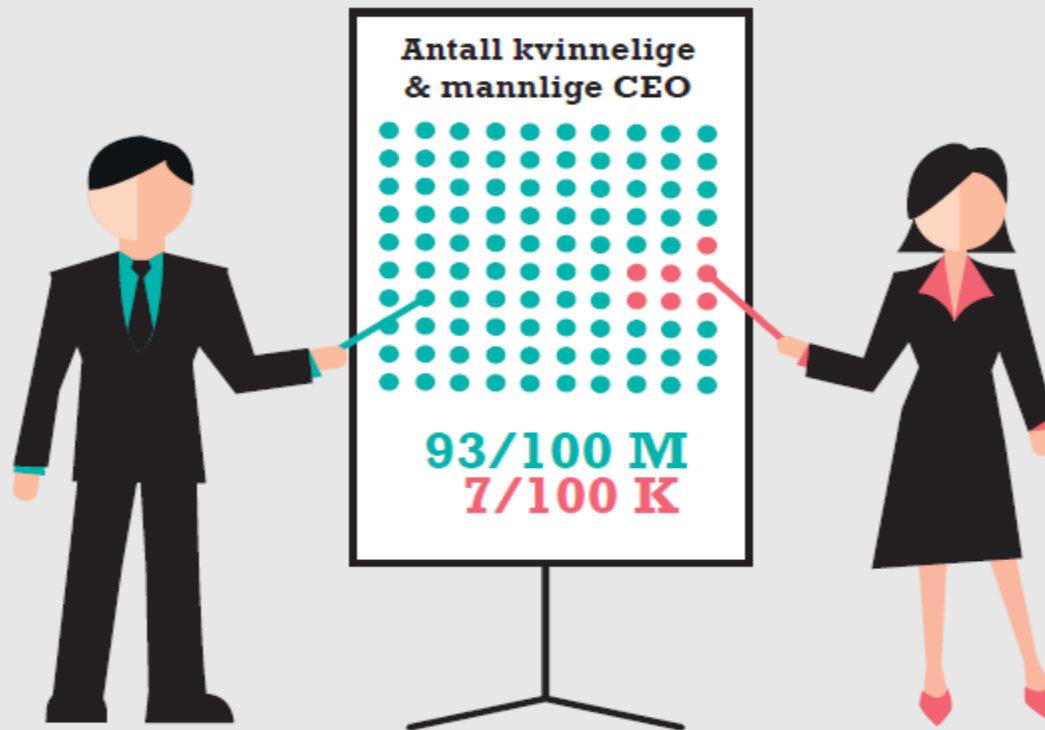
AS uten lovkrav (52)



Hvilke stillinger har kvinner og menn i toppledelsen?

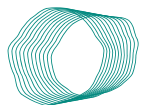
1.2

Antall kvinnelige og mannlige CEO



93%

av administrerende direktører (CEO) i de 100 største selskapene er menn.



CORE
CENTRE FOR
RESEARCH ON
GENDER EQUALITY

Hvorfor linje versus stab?

Stabsposisjoner/støtteposisjoner

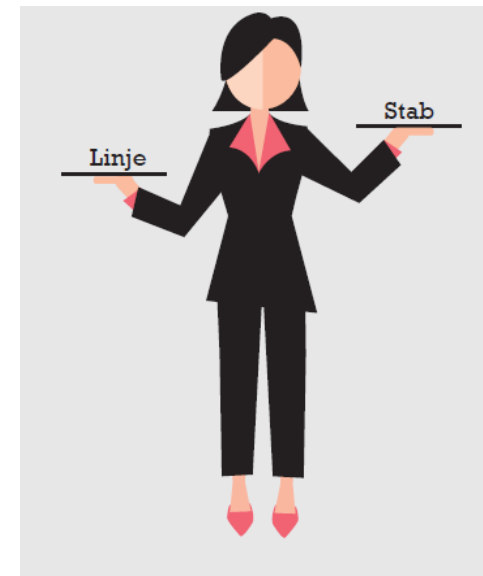
Stillinger med støttefunksjon

- HR, juridiske stillinger, HMS, Kommunikasjon, IT, etc.

Linjeposisjoner/operative stillinger

Operativt ansvar/ resultatansvar

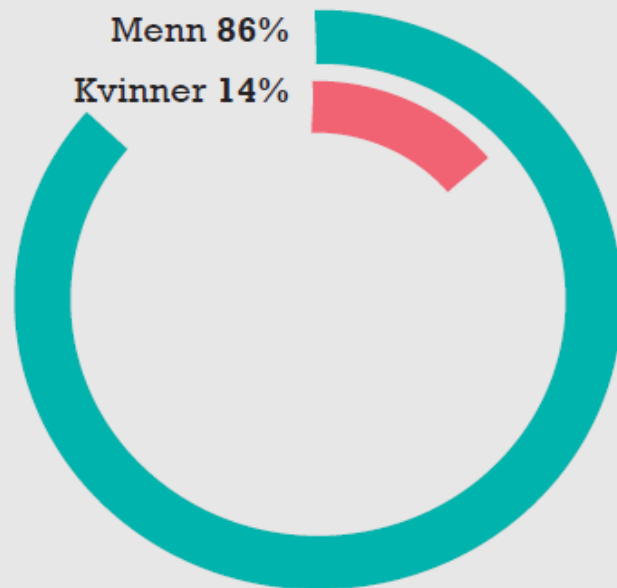
- Områdedirektører, regionsdirektører
- Administrerende direktør/CEO: har øverste resultatansvar
- CFO (finans/økonomidirektør): kjernefunksjon, tett koblet til resultatansvar, leder ofte videre til CEO-posisjon



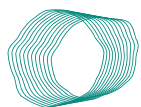
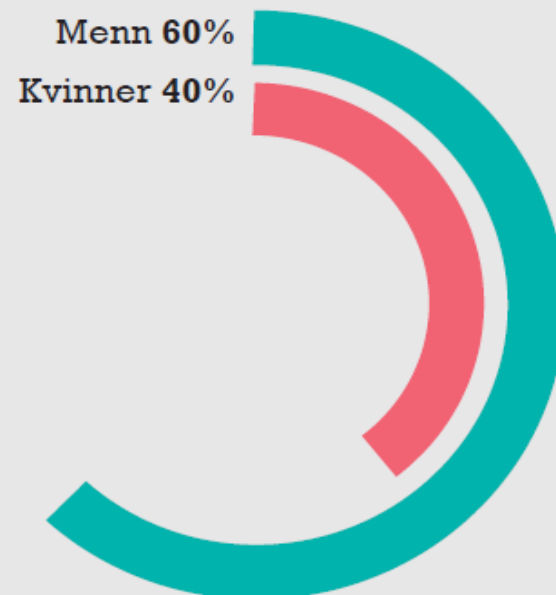
Hvem har operativt ansvar/resultatansvar?

Linje versus stab: Hvor jobber kvinner og menn?

2.1 Kjønnsfordeling, linjeposisjoner



2.2 Kjønnsfordeling, stabsposisjoner

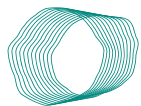
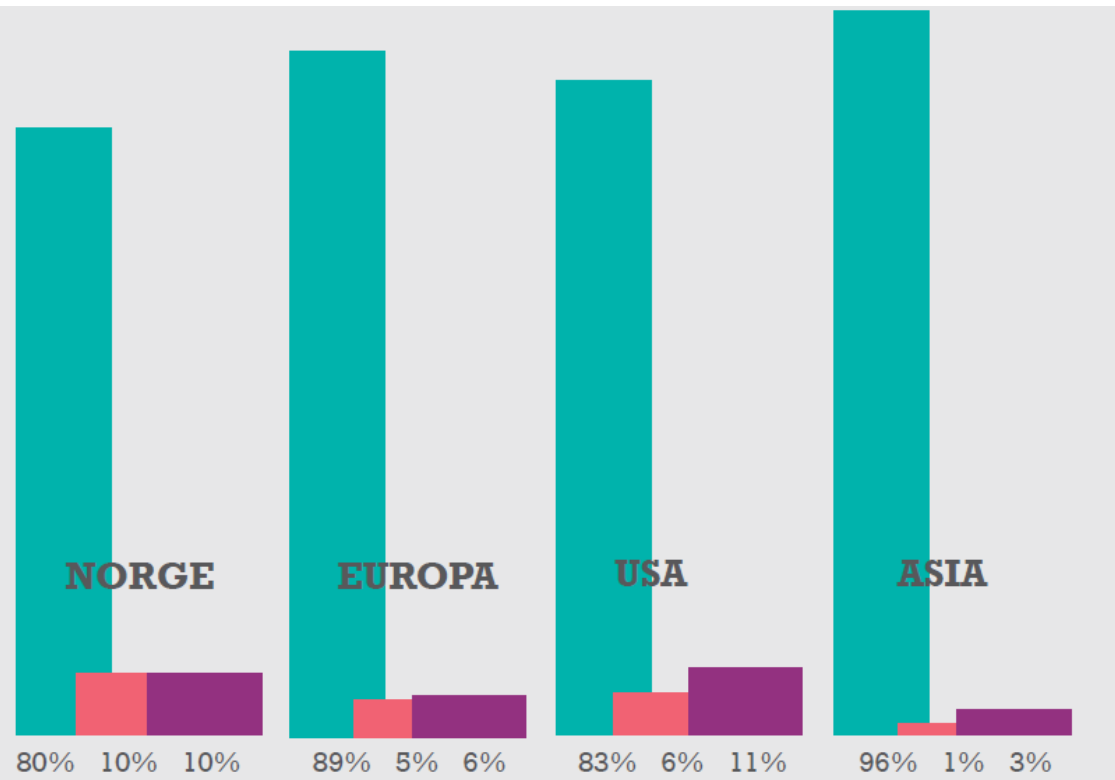
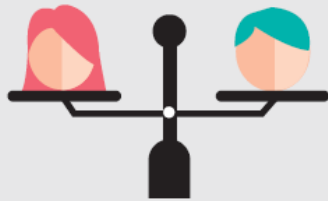


Norge og resten av verden?

4.1 Toppledelsen i Norge, Europa, USA og Asia

Tall fra Europa, USA og Asia er hentet fra Global Gender Balance Scorecard (GGBS) 2014.

- Menn
- Kvinner i linjeposisjoner
- Kvinner i stabsposisjoner

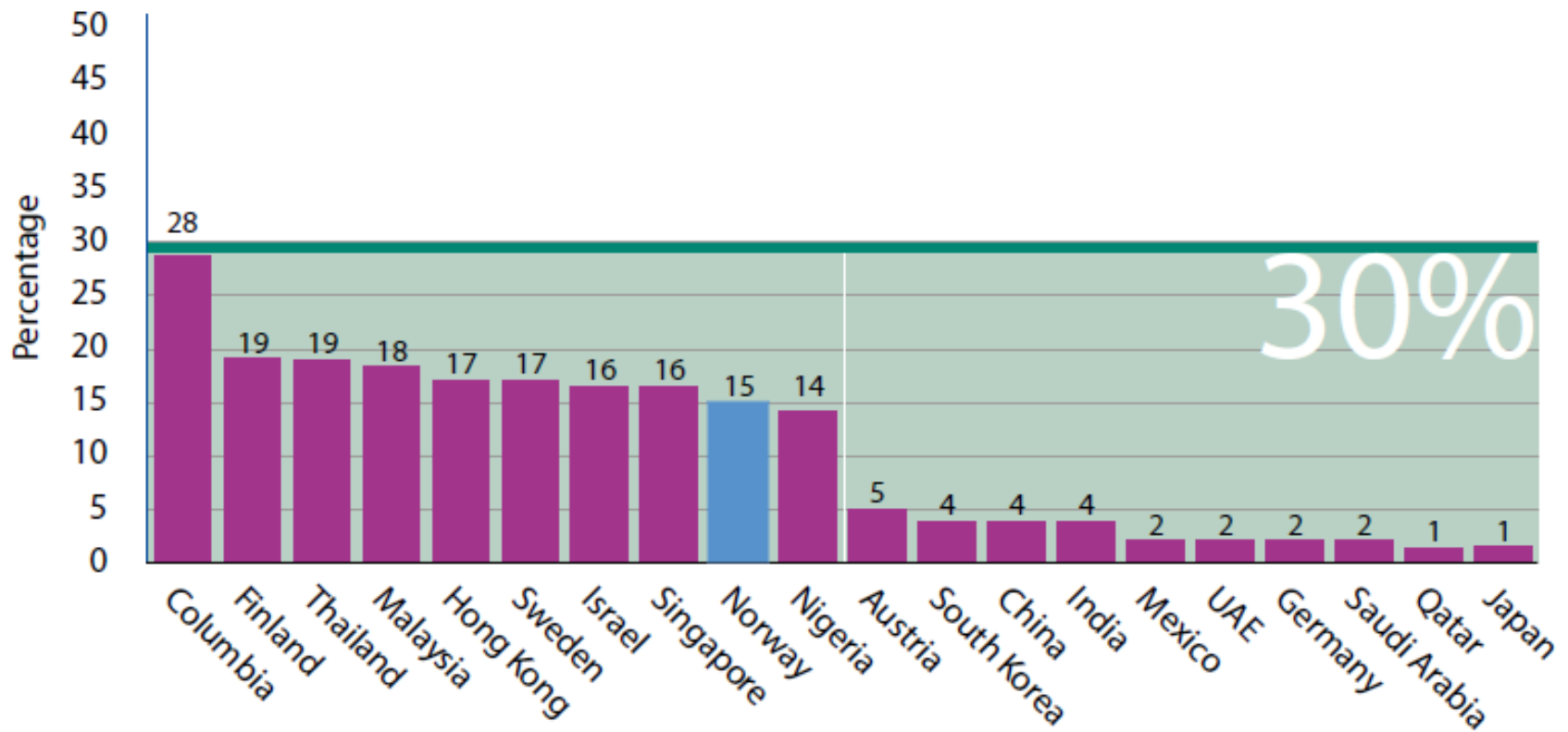


Norge og andre land

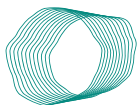
1,071 companies from Forbes Global 2000 list in 2013

Figure 2: Average female executive team percentage (2004 – 2013)

Top 10 and bottom 10 countries (territories)



(Nadkarni et al 2016. 30% Club & Cambridge Judge Business School)



Hva har skjedd siden 2014?

Mari Teigen (red.)

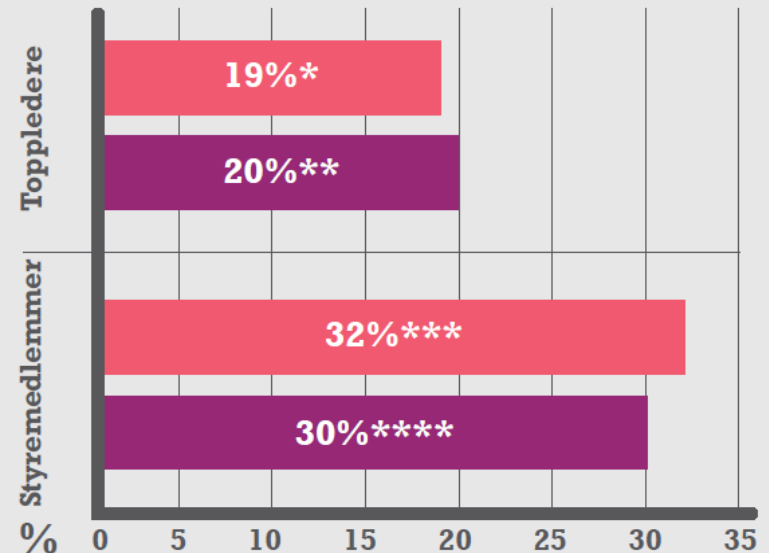
VIRKNINGER AV
KJØNNSSKVOTERING
I NORSK
NÆRINGSGLIV



3.1 Andel kvinner i toppledergruppene og styrene



2014
2016
Tilfeldig variasjon – eller svak økning?



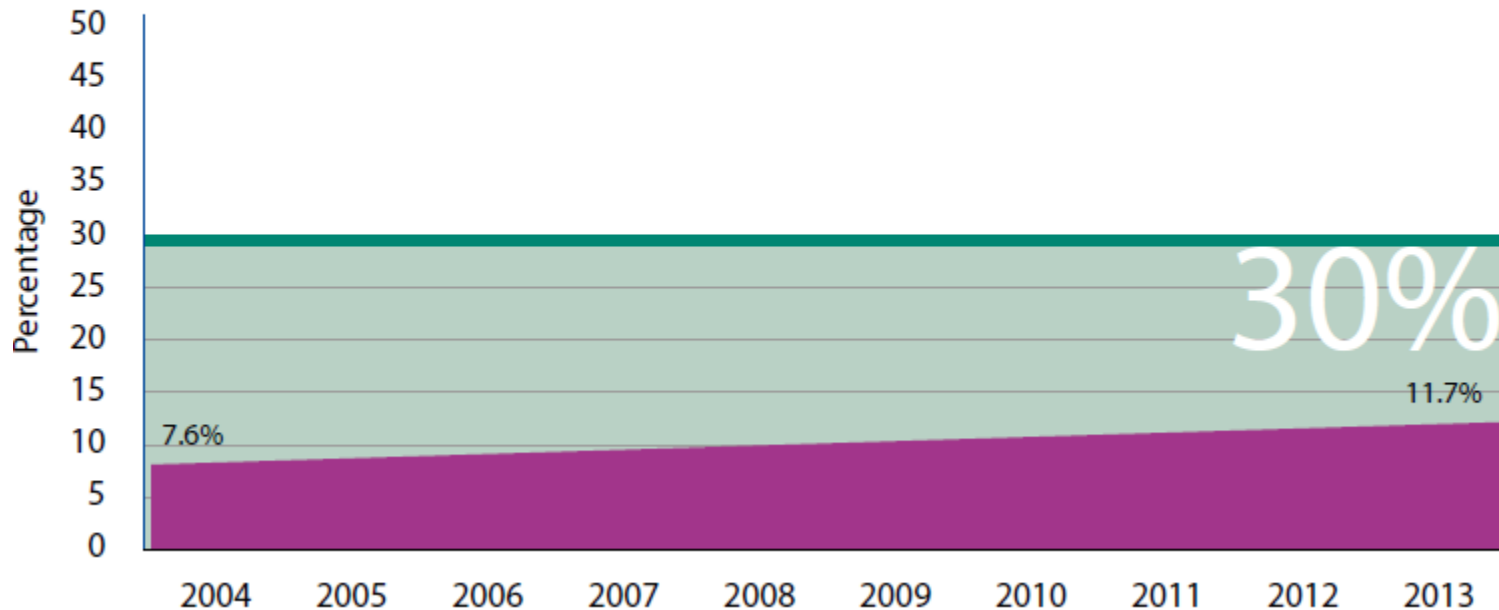
* av totalt 834 toppledere ** av totalt 895 toppledere

*** av totalt 775 styremedlemmer **** av totalt 755 styremedlemmer

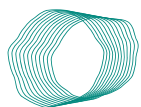
Endring over tid worldwide

1,071 companies from Forbes Global 2000 list in 2013

Figure 1: Growth in global average female executive team percentage (2004 – 2013)




(Nadkarni et al 2016. 30% Club & Cambridge Judge Business School)



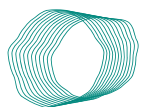
På vei mot kjønnsbalanse?

#5 PÅ VEI MOT KJØNNBALANSE?

5.1 Andel kvinnelige toppledere

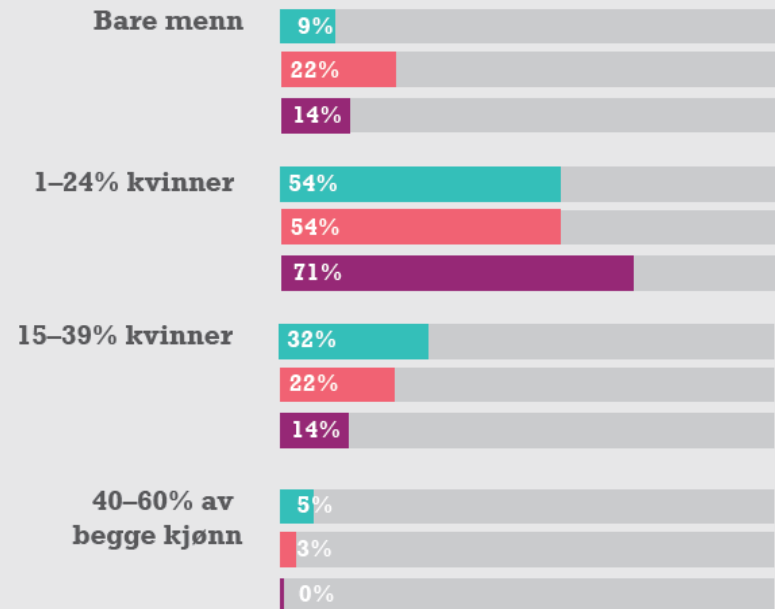
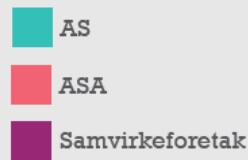
Selskaper	0%	1–24%	25–39%	40–60%
	14	55	27	4
 ATEA AKASTOR MøllerGruppen Norske Skog NSB*	Statoil telenor YARA KLP Norgesgruppen	storebrand Statkraft DNB marine harvest Gjensidige	HYDRO Posten Norge IKEA NORDIC CHOICE HOTELS	

* Fra og med 01.06.2016 vil det være 42 prosent kvinner i toppledergruppen i NSB.



Variasjon mellom selskapstyper?

5.2 Andel kvinner i toppledergruppene i AS, ASA og samvirkeforetak



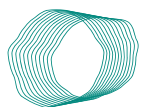
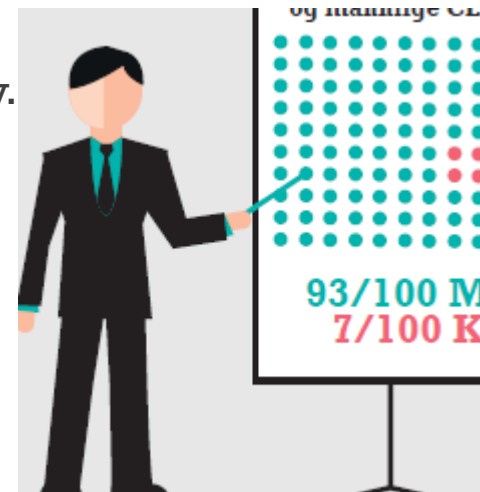
Veien videre – dobler utvalget

Høsten 2016 publiseres steg 2 av CORE Topplederbarometer.

- dobler utvalget til 200 virksomheter
 - variasjon i kjønnsbalanse mellom bransjer/næringer
 - størrelse
 - grad av internasjonalisering

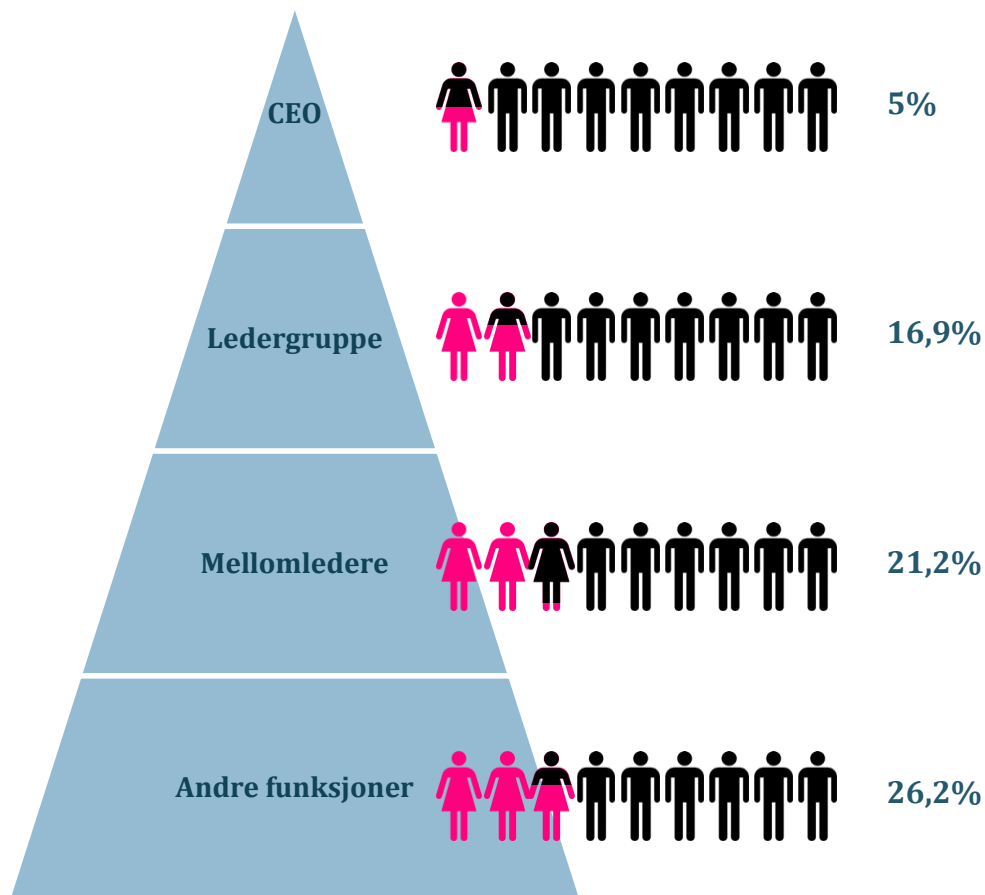
I årene framover tar vi også sikte på å kartlegge kjønnsbalansen på mellomledernivå i de største virksomhetene i norsk næringsliv.

Hvor i karriereløpet rykker mennene fra?



Den lave kvinneandelen har en selvforsterkende effekt

Andel kvinner fordelt på nivå



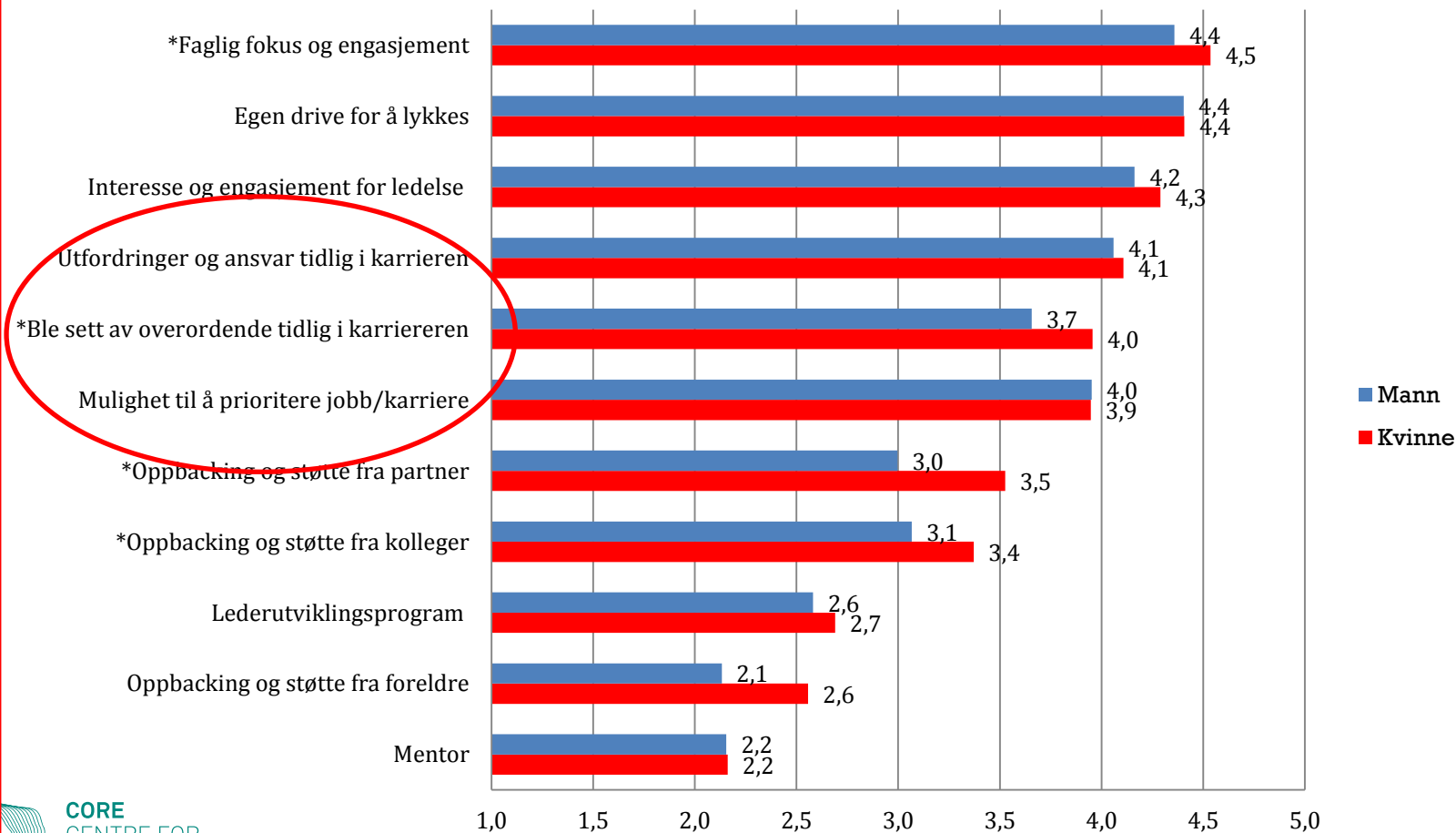
«Det er naivt å hevde at kvinner må tørre og ville bli ledere – de får ikke tilstrekkelig eksponering»
Petter Berg, Partner i HA Consulting

«Det er naturlig å anta at ledere rekrutteres fra posisjoner der de har fått vist seg frem tidligere. Dersom du ikke får mulighet til å delta på viktige arenaer synker sannsynligheten for å bli valgt ut til neste nivå». Utfordringen kan være at den systematisk skjeve andelen blir tolket som en bekreftelse på at kvinner ikke egentlig vil – når det er mer nærliggende å anta at de ikke blir spurt.
Truls Mo, Partner i HA Consulting

Viktig for egen karriere?

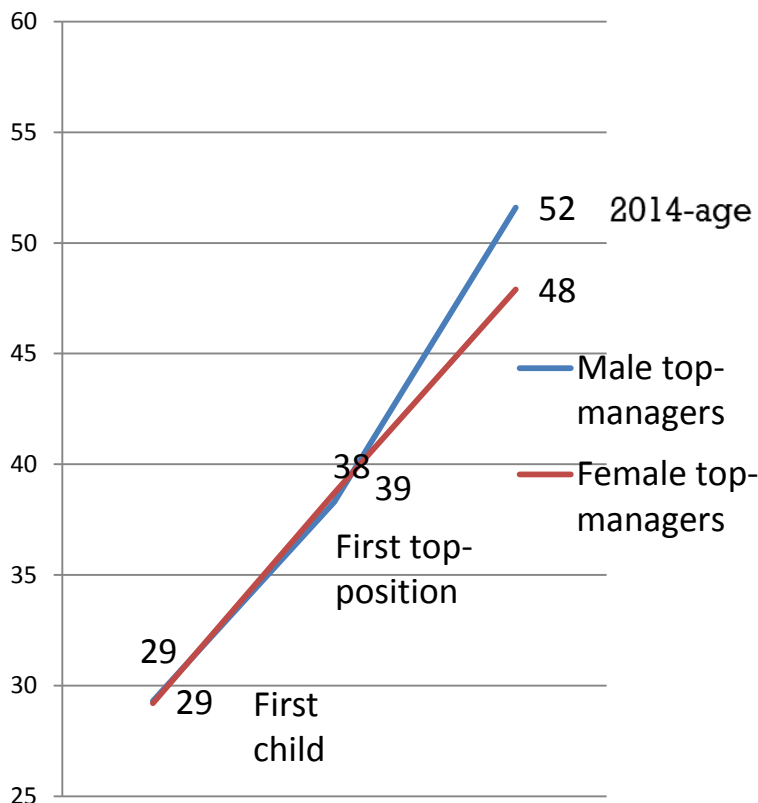
ISFs topplederundersøkelse 2014

Hvor viktige har følgende forhold vært for at du skal bli leder?



Tidslinje karriere og barn blant norske toppledere – De viktige 30-åra

ISFs topplederundersøkelse 2014

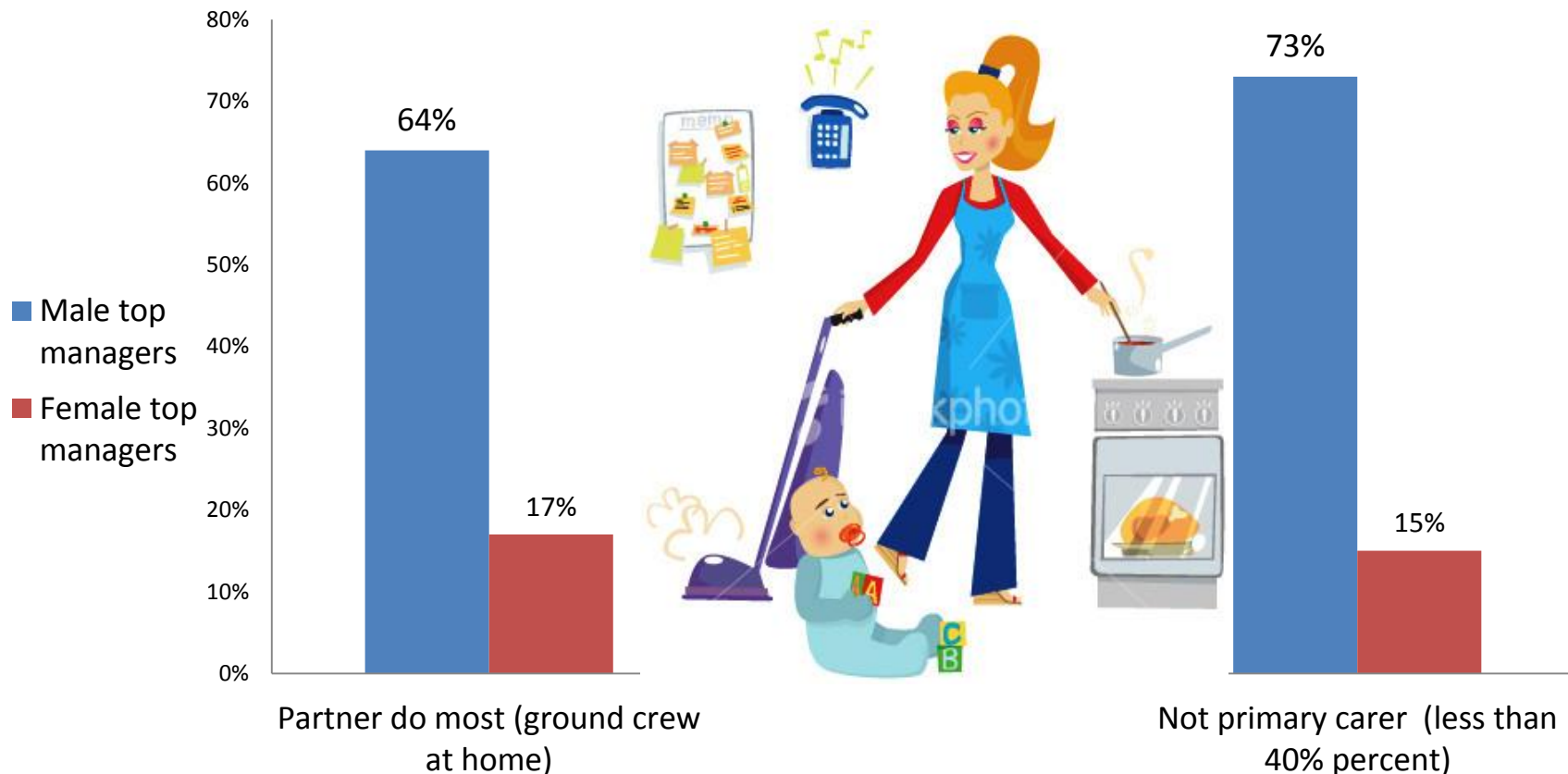


Både mannlige og kvinnelige toppledere har etablert familie og gjort karriererykket i 30-åra.

Men de FÅ kvinnene har gjort det på tøffere betingelser.

Hvem har bakkemannskap hjemme?

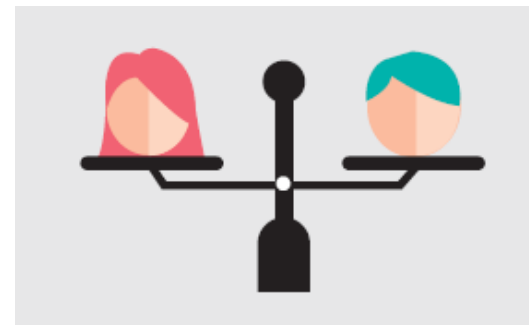
ISFs topplederundersøkelse 2014



Store og signifikante kjønnsforskjeller også etter kontroll for alder

Vi trenger mer kunnskap om

- Hvem får utfordringer og ansvar tidlig i løpet – og senere?
- Hvordan vurderes kvinners og menns potensial – og faktisk kompetanse og karriereløp (Howard og Heidi)?
- Sammenfall mellom småbarnsfasen og karrieremuligheter? Hvordan er mulighetene for comeback etter småbarnsfasen?



CORE Topplederbarometer følger utviklingen

CORE TOPPLEDERBAROMETER

Mai 2016 ■ Kvinner ■ menn

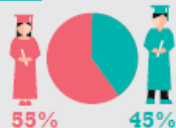
Hva er CORE Topplederbarometer?

CORE Topplederbarometer kartlegger kjønnsbalansen i toppledergruppen i de største selskapene i norsk næringsliv. Vi kartlegger også kjønnsbalansen i stab- og linjestillinger – og følger utviklingen over tid. Utvalget består av de 100 største selskapene målt etter omsetning (fra DNS50-listen, juli 2015), både børsnoterte og andre. For å komme med i utvalget må selskapene ha:

- norskregistrert styre i Brønnøysundregisteret og hovedkontor i Norge
- en toppledelse med flere enn tre personer. Toppledelsen defineres som CEO (nivå 1) og de som rapporterer direkte til CEO/administrerende direktør (nivå 2)
- forretningsmessige mål, Helseforetak og andre offentlige sids virksomheter med selvsynpolitiske mål er ikke med i CORE Topplederbarometer 2016

For mer informasjon se: www.likestillingsforskning.no

Fullfører høyere utdanning i Norge



Norske kvinner investerer mer i utdanning enn menn, men kompetansen brukes i liten grad i næringslivet.

<http://www.ash.no/utdv>

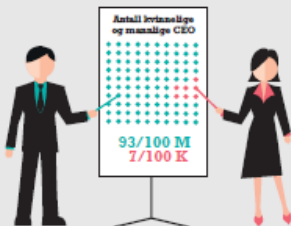
#1 KJØNSBALANSE I DE 100 STØRSTE NORSKE SELSKAPENE?

1.1 Kjønnsfordeling i toppledergruppene

Toppledergruppene består i gjennomsnitt av 9 personer, inkludert CEO. 80 prosent av disse er menn.



1.2 Hvem er øverste leder?



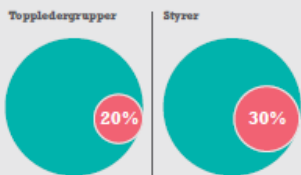
93% av administrerende direktører (CEO) i de 100 største selskapene er menn.



Hvem er vi?

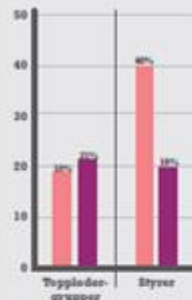
CORE – Kjønnsmiljø for Likestillingsforskning er finansiert av Barne- og likestillingsdepartementet (BLD) og er en del av Institutt for samfunnsforskning. BLD har gitt CORE i oppdrag å etablere CORE Topplederbarometer for å kartlegge og følge kjønnsbalansen i de største norske selskapene over tid.

1.3 Kvinneandel i toppledelsen versus kvinneandel i styret



Det er klart bedre kjønnsbalanse i virksomhetenes styre enn i toppledergruppene. Styre som omfattes av lov om kjønnsbalanse, trekker kvinneandelen opp (se figur 1.4).

1.4 Kvinneandel i selskaper med og uten lovkrav om kjønnsbalanse i styret



■ BLD/semiregulerte og All med lovkrav (80)

■ All uten lovkrav (82)

Det er klart bedre kjønnsbalanse i selskaper med lovkrav. Kvinneandelen i toppledergruppene er liketall for - uavhengig av organisasjonsform.

#2 LINJE VERSUS STAB

Hvorfor se på linje versus stab?

Erviser er underrepresentert i toppledelsen som helhet. Særlig vet vi at Erviser tradisjonelt har kommet inn i toppledelsen i stabposisjoner, mens linjestillinger har vært dominert av menn.

Det er i operative linjestillinger man har resultatansvar. Erfaring fra slike stillinger regnes ofte som viktig for å rykke opp til øvrste nivå CEO. Ved å se på kjønnsfordelingen i stab- og linjestillinger, kan vi få bedre innblik i utfordringene knyttet til kjønnsbalansen i næringslivet.

2.1 Kjønnsfordeling linjestillinger



2.2 Kjønnsfordeling stabstillinger



Hvordan har vi kategorisert linje- og stabposisjoner?

Linjestillinger er operative stillinger med resultatansvar. Typiske linjestillinger er divisjonsdirektører og regionaldirektører. CEO (administrerende direktør) plasseres også her.

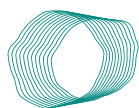
CEO (Business Administration Director) regnes i utgangspunktet som strategisk funksjonsstilling, tett knyttet til resultatansvar. Det er i tillegg en stilling som ofte leder videre til CEO-posisjonen. CEO regnes derfor som linjestilling i vårt utvalg - til tross for at det faktisk er en stabposisjon.

Stabposisjoner er stillinger som har en støttefunksjon i næringsbalansen. Typiske stabposisjoner er for eksempel HR, økonomisk kontroll, IT og juridiske stillinger.

2.3 Andel linje- og stabposisjoner



De aller fleste posisjonene i toppledergruppene er linjestillinger. Menn er i tillegg både i linje og i stab, mens kvinner har bare 14 prosent av alle operative stillinger / linjestillinger, mot 40 prosent av alle stabposisjoner.



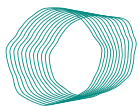
Når får vi kjønnsbalanse – og hvordan kommer vi dit?



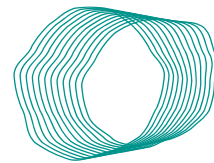
50 %



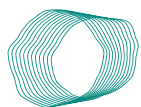
50 %



**INSTITUTE
FOR SOCIAL
RESEARCH**



CORE
CENTRE FOR
RESEARCH ON
GENDER EQUALITY



CORE
CENTRE FOR
RESEARCH ON
GENDER EQUALITY