

## **Skriftlig innspill til høringsnotat: Bedre kjønnsrepresentasjon i ledelsen i norske selskaper**

Til Næringskomiteen  
Fra [Seema – senter for mangfoldsledelse](#)  
Dato 12.mars 2023  
Sak Innspill til [høring Bedre kjønnsrepresentasjon i ledelsen i norske selskaper](#)

Seema – senter for mangfoldsledelse sin kjernevirksomhet er arbeid med å sikre verdiskaping, innovasjon og bærekraft gjennom likestilling, mangfold, inkludering og god mangfoldsledelse.

Vi vil benytte anledningen til å kommentere høringsnotatet til regjeringen av 12. desember 2022 om forslag til tiltak for bedre kjønnsrepresentasjon i styrer og i ledelse av norske selskaper.

### ***Kort om Seema – senter for mangfoldsledelse***

Seemas visjon er;

*Vi er kraften bak bevegelsen som skaper et inkluderende, trygt og bærekraftig arbeidsliv og samfunn gjennom gode mangfoldsledere.*

Vi har levert dyp innsikt og kunnskap til virksomheter i privat og offentlig sektor i over 11 år. Og grunnlegger av Seema, Loveleen Rihel Brenna har jobbet med likestilling, mangfold og mangfoldsledelse i over 30 år. Hun har ledet offentlige utvalg om likestilling og mangfold. Seema tok initiativ til å utvikle norsk standard for mangfoldsledelse i 2016, og i 2018 ble den nasjonale standarden for ledelsessystem for mangfold (NS 11201) ferdigstilt. Standarden følger en ISO-mal, og mye av arbeidet Seema baserer seg på den.

Vi har utviklet opplæringsprogram i mangfoldsledelse for ledere. Etter gjennomført opplæringen kan deltakere som kvalifiserer ta eksamen hos [Norsk sertifisering](#), og bli akkreditert mangfoldsledere etter bestått eksamen.

I 2023 ble [Diversity index](#) lansert. Diversity Index bruker et scoringssystem som er utledet fra norsk standard for mangfoldsledelse, og gjør det mulig for selskaper å gjøre målbare tiltak for å forbedre mangfoldsprestasjoner. Systemet gir også transparens, sammenliknbarhet, og forenkler arbeidet med å sette mål for mangfoldet i virksomheten. Et høyere modenhetsnivå betyr en sterkere tilhørighetsfølelse blant ansatte, herunder ansatte som tilhører underrepresenterte grupper (for eksempel kvinner i et mannsdominert arbeidsmiljø eller en person med nedsatt funksjonsevne i en bedrift), og at deres kompetanse blir benyttet til verdiskaping. Metoden genererer datasett med reliabel data som kan korreleres videre mot andre virksomhetsparametere, noe som skaper en faktabasert tilnærming til å avdekke sammenhengen mellom mangfold, inkludering, og verdiskaping.

Alle våre tjenester er bygger på kravene Standard for mangfoldsledelse, tre-parts-samarbeid, Lov om likestilling og forbud mot diskriminering, og flere av FN's bærekraftsmål.

### **Regjeringens tilnærming**

Det er gledelig å se at regjeringen ser sammenheng mellom mangfold, likestilling, mangfoldsledelse og verdiskaping. I Stortingsmelding 6 (2022-2023) er det skarpe skillet mellom kjønnsbalanse (tokjønnsmodellen) og mangfold redusert. Dette oppfatter vi i Seema som et riktig grep i seg selv som sender et viktig signal om at regjeringen ønsker sterkere fokus på reell inkludering, psykologisk

trygghet, likeverd og ikke diskriminerende praksis. Ingen er bare en mann eller en kvinne, alle har en alder, en etnisitet, personlighet eller en funksjonsevne.

I dette høringsnotatet er også regjeringen tydelig på at mangfold er mer enn et spørsmål om kjønnsbalanse og likestilling. At det i høringsnotatet foreslås frivillig sertifisering i mangfoldsledelse som et lovfestet tiltak for økt kjønnsbalanse og lønnsomhet, viser at regjeringen er kjent med at det finnes et ledelsessystem for mangfold som brukes for å;

- utnytte potensialet i organisasjonens mangfold
- fremme bærekraft, innovasjon og verdiskaping
- fremstå attraktiv som arbeidsgiver for å tiltrekke seg talent og allsidig kompetanse
- hvordan organisasjoner skal knytte mangfold til verdiskaping og oppgaveløsning

Arbeid med mangfold, likestilling, inkludering og psykologisk trygghet krever mangfoldskompetanse, ledelsessystemer og mangfoldsledelse.

### **Mangfoldsledelse**

Mangfoldsledelse betyr at organisasjonen og ledere jobber systematisk og strategisk for å trekke ut de mulighetene og gevinstene som ligger i mangfoldet blant alle ansatte. De setter individet i sentrum, og tar samtidig kollektivt ansvar for å skape et inkluderende arbeidsmiljø for alle. Og ledelsen tar aktive grep for å endre strukturer og systemer som skaper ulikestilling. Mangfoldsledere har spesielt fokus på følgende faktorer:

- Klar definisjon og forståelse for hva mangfold, inkludering og likestilling betyr for deres organisasjon, på nasjonalt, regionalt, avdelings og team nivå.
- Bærekraftig virksomhetsstyring - bedrifter integrerer arbeid med bærekraft, mangfold, likestilling som en integrert del av deres virksomhet.
- Mangfold, likestilling, inkludering, likeverd og psykologisk trygghet er forutsetninger for bærekraftig virksomhet. De vet at inkludering og psykologisk trygghet betyr ulike ting for ulike mennesker. For eksempel vil inkludering for en LHBT+ person være noe annet enn for en person som har en annen etnisk bakgrunn, eller for en som har dårlig hørsel.
- Identifisere makt og privilegier som skaper ulikestilling, ekskludering og utrygghet, og jobbe systematisk og helhetlig for å motarbeide det.
- Utvikle mangfoldskompetanse hos ledere, for å identifisere, koordinere og aktivt ta i bruk deres egen og ansattes mangfoldskompetanse i oppgaveløsningen.
- Utvikle mangfoldsmodenhet for å håndtere dilemmaer, utfordringer som kan oppstå når spennvidden i mangfoldet øker.

Mangfoldsledelse og tiltak må tilpasses den enkelte bedrifts mangfoldsmodenhet. Gjennom Diversity Index kartlegger vi organisasjoners mangfoldsmodenhet, mangfoldstyper og hvilke forhold som må ligge til grunn for at det gir påvirkning på verdiskaping.

Seema har utviklet verktøy, metoder og tiltak for mangfoldsledelse som støtter bedrifter med å bevege seg fra et modenhetsnivå til neste. For å øke modenhetsnivået og oppnå resultater som vises på bunnlinjen, forutsetter det kompetanse innen mangfoldsledelse.

### **Norsk Standard (NS 11201:2018) Ledelsessystem for mangfold**

I 2018 ble den nasjonale standarden for Ledelsessystemer for mangfold (NS 11201:2018) lansert. Norge er det første landet i verden som har utviklet en Nasjonal standard for Ledelsessystemer for mangfold (NS 11201:2018) som er utviklet samme nivå som øvrige ledelsesstandarter fra ISO med krav til Kvalitetsledelse, Miljøledelse, Arbeidsmiljø mfl.

Standarden NS 11201:2018 viser hvordan organisasjoner skal knytte mangfoldet til verdiskaping og oppgaveløsning. Dokumentet spesifiserer krav om mangfoldsledelse til organisasjonens styringssystem, og det gir et rammeverk for hvordan en organisasjon kan etablere, implementere, gjennomføre, kontrollere, vedlikeholde og forbedre sitt styringssystem. Standarden kan brukes av alle typer organisasjoner uavhengig av størrelse, organisasjonsform eller sektortilhørighet. Mangfoldsledelse er del av et ledelsessystem med det formål å optimalt benytte potensialet i mangfoldet i organisasjonen.

### **Bedre kjønnsrepresentasjon:**

Økt kjønnsrepresentativitet er et demokratisk prinsipp og er viktig for tillitsbygging i arbeidslivet. Det handler om i hvilken grad organisasjoner oppnår tillit og legitimitet i hele samfunnet. Økt kjønnsbalanse slik vi leser høringsnotatet inkluderer alle kvinner og menn, ikke bare heterofile og funksjonsfriske kvinner og menn fra majoritetsbefolkningen. Det vil si en kvinne i rullestol eller en kvinne med indisk-norsk bakgrunn vil også være inkludert i kjønnsrepresentativitets tiltaket. Det skarpe skillet mellom kjønnsbalanse (tokjønnsmodellen) og mangfold er redusert i dette høringsnotatet. Dette oppfatter vi i Seema som et viktig grep i seg selv, og sender et riktig signal om at regjeringen ønsker sterkere fokus på reell likestilling, likeverd og ikke-diskriminerende praksis for alle.

Regjeringen knytter likestilling- og mangfoldets aktualitet i arbeidslivet. Kvinner utgjør halvparten av Norges befolkning og halvparten av potensialet i samfunnet. Kvinner er like viktige for verdiskaping, innovasjon, bærekraftig utvikling og samfunnsbygging som menn. Et kjønnslikestilt nærings- og arbeidsliv er ikke bare et spørsmål om representasjon, men om anstendig arbeidsliv og en forutsetning for å levere på FN's bærekraftsmål. Kvinner som utgjør 50 prosent av hele jordens befolkning, har en nøkkelrolle i å realisere alle 17 bærekraftsmålene.

Denne måten å forstå likestilling og mangfold på innlemmer ikke bare antidiskriminering, rettferdighet, tilgang til ressurser og legitimitetsperspektivene, men også mangfolds- og kjønns-perspektivene i all virksomhetsstyring. I strategiutvikling, produktutvikling, organisasjonsutvikling og måten organisasjonen drives på. Dette er i tråd med prinsippene i mangfoldsledelse.

Slik vi forstår det er regjeringens mål å sikre kjønnsrepresentasjon, og gjennom god kjønnsbalanse bidra til økt lønnsomhet. I sitt notat skriver regjeringen, at *det er regjeringens vurdering at likestilling og mangfold i næringslivet på lang sikt vil kunne skape mer innovasjon, bedre arbeidsmiljø, bedre beslutninger og forbedre lønnsomheten*. I dette perspektivet kobles mangfold til forretningsargumentet og bærekraft.

Vi har ikke kjennskap til forskning som konkludere med at det er en direkte sammenheng mellom økt kjønns- eller mangfoldsrepresentasjon i styrer og økt lønnsomhet. Det er også vanskelig å se at direkte kvotering til styrer vil bidra til økt likestilling og representasjon i næringslivet for øvrig.

- Vi mener at kvotering alene ikke være et godt nok til tak for å øke kjønnsbalanse og lønnsomhet gjennom økt likestilling. Kvotering sammen med mangfoldsledelse vil være et godt grep.

### **Verdiskaping og lønnsomhet gjennom mangfoldsledelse**

Dette krever et systematisk og strategisk arbeid gjennom gode ledelsessystemer som aktiverer potensialet i mangfoldet for å få best mulig gevinst ut av hele humankapitalen. Vi i Seema har flere eksempler på toppledere som er sertifisert eller har ervervet kompetanse og metoder i mangfoldsledelse som kan vise til økt lønnsomhet og verdiskaping gjennom helhetlig satsning og implementering av mangfoldsledelse.

### *Case – Cabonline group;*

*Dag Kibsgaard-Petersen, CEO i Cabonline Group, forteller at etter at de har plassert sertifiserte mangfoldsledere i nøkkelposisjoner har de fått resultater som er merkbare på flere nivå i organisasjonen:*

- Redusert turnover
- Økt opplevd inkludering
- Økt trivsel
- Økt punktlighet
- 95 prosent av sjåførere som hadde tenkt å slutte valgte å bli i selskapet
- Positiv omdømmebygging
- Økt kundetilfredshet
- Positive økonomiske resultater

*Gjennom god mangfoldsledelse vil Cabonline kunne spare nærmere 40 millioner kroner i året, forteller Dag Kibsgaard-Petersen i et intervju.*

### **Sertifisering av bedrifter i mangfoldsledelse**

Norsk Sertifisering AS har oversendt en ny søknad til i 2022 som er til behandling hos Norsk Akkreditering for etablering av en bedriftssertifisering for mangfoldsledelse. Den nye bedriftsordningen er basert på Norsk Standard for mangfoldsledelse, i samband med standarden for samfunnsansvar ISO 26000 og den internasjonalt anerkjente standarden for kvalitetsledelse, ISO 9001. Hensikten med bedriftssertifiseringen er å tilrettelegge for at bedrifter kan implementere standarden for mangfoldsledelse på lik linje med øvrige standarder (ISO MSS) for god virksomhetsstyring og vil således bidra til å styrke den enkelte bedrifts kvalitetssystem og understøtte regelverket.

Det er registrert 178 sertifiserte mangfoldsledere på Norsk Sertifiserings nettsider (12.02.2023). Det er over 300 deltakere har gjennomført kurset i mangfoldsledelse. Flere bedrifter har sertifisert (og kurset) flere ledere i ulike roller og har implementert ledelsessystem for mangfoldsledelse. Flere av dem ønsker å sertifisere sin bedrift gjennom Norsk sertifisering for å få en akkreditert sertifisering som er anerkjent både nasjonalt og internasjonalt.

Spørsmål til høringsinstansene:

### **Hvilket tiltak vil ha best effekt for å oppnå bedre kjønnsrepresentasjon i styrever og øvrig ledelse i norske selskaper?**

Rekruttering av kvinner i styrever og lederroller handler om å rekruttere kvalifiserte styremedlemmer og ledere fra hele befolkningen. Det handler også om å rekruttere mangfold av innsikt og perspektiv som sikrer bedre kvalitet og kritisk tenkning. Det kan bidra til bedre kundeforståelse, tjeneste og produktutvikling, økt relevans, tillit, redusert klager og økt lønnsomhet.

- Det er nødvendig å koble økt kjønnsbalanse til kjernevirksomheten, verdiskaping, samfunnsoppdrag og befolkningsframskrivingen.

Likestilling og bedre kunnskap om demografiske og sosioøkonomiske endringer i samfunnet i dag og i fremtiden, angår alle organisasjoner. Uavhengig om det er en bedrift med 5 ansatte eller med 70 000 ansatte, alle må forholde seg til et mangfold blant sine kunder, samarbeidspartnere og andre interesseparter.

Gode begrunnelser for hvordan økt kjønnsbalanse kan bidra til økt verdiskaping i tillegg til sikre omdømme og legitimitet gjennom økt representasjon må utarbeides. Det vil gi retning og motivere organisasjoner til å ta aktive grep for å sikre kjønnsmangfold.

Dette krever ledelsessystem og kompetanse til å rekruttere og lede mangfoldet.

**Vil en sertifiseringsordning kunne bidra til likestilling gjennom økt kompetanse og/eller ved at forretningsrelasjoner stiller krav? Hva bør en sertifiseringsordning inneholde for at den skal kunne tas i bruk av flest mulig foretak?**

Likestilling forplikter til aktiv handling, slik som å sette i gang tiltak for å endre systemer, strukturer, organisasjonskultur eller innhold i lederopplæringen slik at alle ansatte får likeverdige muligheter. Det holder ikke med et uforpliktende «likeverd» hvis innflytelse og mulighet til å bestemme ikke var eller er til stede. Derfor mener vi at akkreditert sertifisering er et godt tiltak. Vi mener at det er viktig at sertifiseringsorganet er en akkreditert tredjepart. Det kan være flere og ulike kursleverandører for å dekke markedet i Norge, men kravene i sertifiseringen må være de samme.

Sertifisering i mangfoldsledelse betyr at organisasjoner har kompetanse, verktøy, metoder, og organisasjonskultur for systematisk og strategisk arbeid med likestilling og mangfold for å oppnå verdiskaping, bærekraft og sine ønskede mål.

- Vi vet at sertifisering i mangfoldsledelse kan oppleves som et omfattende tiltak. Derfor vil vi også foreslå at det etableres en verifikasjonsordning for mindre organisasjoner.
- Vi foreslår at offentlige bestillere må vektlegge også sosial bærekraft i sine kvalifikasjonskrav og tildelingskriterier. Dette kan gi en mulighet til å belønne tilbydere som har valgt å sertifisere seg eller forenkle saksbehandling og dokumentasjonskrav, tilsvarende som for øvrige kjente standarder som eksempelvis NS ISO 9001, 14001 og 45001.
- Vi foreslår belønning av bedrifter som jobber aktivt med å rekruttere og beholde mangfold, og kan vise til tiltenkte resultater utover «tallfesting og representasjon».
- Vi foreslår belønning av bedrifter som er akkreditert sertifisert i mangfoldsledelse.

**Departementet foreslår en form for selverklæring lik den som gjelder for samvirkeforetak og boligbyggelag i dag. Vil dette være tilstrekkelig til at selskaper og foretak melder fra om at de er omfattet av krav til kjønnsrepresentasjon?**

Seema slutter seg til forslaget som selverklæring.

**Er det andre tiltak som myndighetene kan sette i verk.**

Seema samarbeider med flere bransjer som sliter med kjønnsbalanse på alle nivå. Økt kjønnsbalanse i toppledelsen og styret fører ikke automatisk til økt kjønnsbalanse nedover i organisasjonen, for eksempel blant fagarbeidere i elektro- eller bygge bransjen. Flere bedrifter ønsker å øke kjønnsbalansen, og klarer også å rekruttere kvinnelige fagarbeidere, men de klarer ikke å beholde dem over tid. Årsaken til det er blant annet organisasjonskulturen og ledelse av mangfoldet.

I NOU,2019:19 *Jenterom, gutterom og mulighetsrom*, hevdes det at elever som velger et utradisjonelt utdanningsprogram har høyere sannsynlighet for frafall i videregående opplæring. En av grunnene til dette er at; elever som velger utradisjonelt blir ofte minoriteter i sin egen klasse og kan da være i en utsatt posisjon. Jenter som går på et utdanningsprogram dominert av gutter, for

eksempel byggfag, har høyere sannsynlighet for frafall enn gutter på samme utdanningsprogram. Dette er også en utfordring i arbeidslivet. Etter at jentene har fullført sin utdanning og fått fagbrevet, er de fortsatt en minoritet i bransjen.

Derfor vil mangfoldsledelse i skolen, klasserommet og i arbeidslivet være avgjørende for å beholde kvinnelige fagarbeidere. Kvinner som tar utradisjonell utdanning og yrkesvalg, slutter i det mannsdominerte arbeidsmiljøet etter en stund, og dermed mister organisasjoner også muligheten til å utvikle kjønnsbalansen i organisasjonen.

- Digitale kurs for verifisert kompetanse i mangfoldsledelse

Vi anbefaler at det bør være et krav om gjennomført digitalt kurs i «verdien av mangfold og likestilling i ledelse og styrer, innen seks måneder etter oppnevning i et styre eller lederrolle. Det er viktig at styre og ledere har kunnskap om hvordan økt kjønnsbalanse og mangfold bidrar til verdiskaping og bærekraft, og hvilke enkle grep organisasjoner kan ta for å starte arbeid med økt likestilling og lønnsomhet gjennom mangfoldsledelse.

Dette kan være en lavterskel tilbud til alle lærere, skoleledere og ledere i lærlings-bedriften. En digital opplæring i mangfoldsledelse, basert på kravene i standarden.<sup>1</sup> Etter endt opplæring kan kandidaten få verifisert mangfoldsledelseskompetansen gjennom Norsk sertifisering.

Loveleen Rihel Brenna  
Daglig leder  
Seema – senter for mangfoldsledelse

---

<sup>1</sup> Seema har utviklet digital læringsplattform i mangfoldsledelse. Over 1000 ledere har tatt den i bruk. Bodø kommune har kjøpt tilgang til 600 ledere.