

HANDLINGSPLAN FOR
**LIGESTILLING,
DIVERSITET
OG INKLUSION**

2025

INDHOLD

1.	FORORD	1
2.	FIRMAETS TILGANG OG MÅLSÆTNINGER	4
	2.1 En integreret del af firmastrategien	4
	2.2 Om Diversitetsudvalget	4
	2.3 Fem arbejdsspør for diversitet og inklusion	4
3.	INITIATIVER, RESULTATER OG LÆRINGER	5
	3.1 Tilbageblik: Igangsatte initiativer	5
	3.2 Resultater: Hvordan er det gået indtil i dag?	7
	3.3 Hvad har vi lært?	8
4.	EN STYRKET INDSATS FREM MOD 2025	9
	4.1 Handlingsplan 2023 – 12 konkrete initiativer	9
5.	IMPLEMENTERING	12
6.	EN DEL AF ALLES ANSVAR	12

” Lige muligheder giver større arbejdsglæde, trivsel og engagement hos firmaets medarbejdere. ”

Managing Partner Jens Bødtcher-Hansen



FOTO: NIKOLAJ LINARES • ÓLAFUR GESTSSON

1 FORORD

Hos Poul Schmith/Kammeradvokaten ønsker vi at sikre lige muligheder for alle. Lige muligheder giver større arbejdsglæde, trivsel og engagement hos firmaets medarbejdere, og det giver bedre forretningsmæssige resultater. Som firma arbejder vi for et erhvervsliv i udvikling og et samfund i balance. Og netop dansk erhvervsliv, som vi er en del af, har brug for en styrket kønsbalance. Vi har længe arbejdet for at opnå en bedre kønsbalance i firmaet, særligt på ledelses- og partnerniveau, hvor skævheden historisk har været mest udtalt. Vi er de senere år, gennem en målrettet indsats og en række initiativer, rykket et stykke i den rigtige retning, men vi er langt fra i mål. Vi har, sideløbende med de interne initiativer, løbende

rakt ud til vores omverden, bl.a. ved at være tiltrådt DI's The Gender Diversity Pledge, at vi er repræsenteret i DI's Specialkomité for diversitet, i Djøfs Ligestillingskomité, i Foreningen for Kvindelige Jurister (FFKJ) samt UN Global Compact, hvor vi hvert år afrapporterer på Communication og Progress for diversitet og inklusion. Dertil har vi ydet pro bono-arbejde for den nye tænketank EQUALIS.

Med denne handlingsplan sætter vi derfor yderligere tryk på ligestillingsindsatsen. Handlingsplanen sætter retning for arbejdet frem mod 2025 med afsæt i konkrete målsætninger og nye initiativer. Man kan arbejde med mange diversiti-

tetsparametre, men i denne strategiperiode har vi sat fokus på køn. Det betyder ikke, at vi som firma ikke anerkender behovet for at tænke ligestilling, diversitet og inklusion bredere i forhold til f.eks. etnicitet, religiøs overbevisning, social baggrund, handicap og funktionsnedsættelse, kønsidentitet, seksuel orientering, neurodiversitet, alder, faglig baggrund mv. Det gør vi.

Argumenter for større diversitet er der nok af. Diversitet øger kvaliteten af beslutningsprocesser, og med styrket diversitet bliver vores beslutninger i alle lag af firmaet bedre og mere repræsentative ift. at spejle vores omverden af kunder, medarbejdere og stakeholdere. Virksomheder, der investerer i diversitet, er også målbart bedre til at tiltrække talent, skabe innovative løsninger og opnå finansielle resultater end dem, der ikke gør. Uden en inkluderende kultur får man heller ikke det fulde udbytte af sin medarbejder- og ledelsessammensætning. Vores evne til at tiltrække og fastholde talent (nationalt og internationalt) fra forskellige specialer, sektorer og brancher er en del af nøglen til at indfri vores 2025-strategi og forretningspotentiale de kommende årtier.

Diversitet og inklusion er i stigende grad også et parameter, der har betydning for kunders opfattelse af en virksomheds evne til at performe. Inden længe vil vores data indgå i vores kunders værdikæde og afrapportering, på samme måde som vores CO2-aftryk interesserer stadig flere af vores kunder. De børsnoterede selskaber er allerede i dag forpligtet til at arbejde med diversitet og inklusion gennem lovgivning, f.eks. skal de udarbejde en politik for mangfoldighed jf. Årsregnskabslovens §107d, ligesom det er et område, der har stor bevågenhed i EU-Kommissionen med ny EU-lovgivning på vej. Alt det skal vi som firma i endnu højere grad spejle. Både fordi vi skal, og fordi vi ønsker det. For indsatsen hand-

ler ikke alene om at genere forretning, men også om at tage samfundsansvar. Når alt kommer til alt, handler det i høj grad også om ordentlighed.

I forlængelse af lanceringen af denne handlingsplan er det vigtigt at understrege, at de øvrige HR-politikker, vi har implementeret, og som adresserer andre aspekter af at være en sund og bæredygtig arbejdsplads, fortsat gælder. Faktisk er en af grundforudsætningerne for at nå i mål, at arbejdet med ligestilling, diversitet og inklusion er en integreret del af firmaets daglige arbejde, politikker og tænkning.

Vi ved, at vi som firma er en del af en traditionelt mandepræget branche. Derfor er vi optagede af at ændre billedet og øge den kønsmæssige repræsentation på ledelsesniveau og opbygge en kultur af inklusion for alle, ligesom det er vigtigt, at ingen grupper diskrimineres. Udnævnelser vil altid ske på baggrund af, hvem der er bedst kvalificeret til at udfylde den pågældende position.

Nogle af målene i handlingsplanen er meget ambitiøse og danner fremtidige svar på så komplekse problemstillinger, at det ikke er realistisk at opfylde dem inden for strategiperiodens rækkevidde. Det er imidlertid de mål, vi arbejder systematisk henimod, og der er brug for opbakning og en aktiv indsats fra alle firmaets medarbejdere, ligesom firmaets ledere skal sikre psykologisk tryghed rundt om et tema, der for mange kan være svært, ubekvemt eller utrygt at agere i og tale om.

Arbejdet for styrket ligestilling, diversitet og inklusion er ikke en kønsindsats, der skal løftes af det underrepræsenterede køn. Det er en firmaindsats.

Jens Bødtcher-Hansen
Managing Partner

BEGREBSAFKLARING – DIVERSITET, EQUITY & INKLUSION (DE&I)

Diversitet handler om repræsentation og betyder, at virksomheden har en mangfoldig medarbejderstab, som afspejler det omkringliggende samfund.

Hvor diversitet handler om repræsentation af forskellige grupper, handler **inklusion** snarere om kulturen og om at inkludere forskellige medarbejdergrupper i et ligeværdigt fællesskab. Det sikres bl.a. gennem et arbejde for at skabe "sense of belonging" for mange typer medarbejdere.

Equity kan ikke oversættes direkte, men betyder noget i retning af 'adgang og fairness', og at man får det, man har brug for.

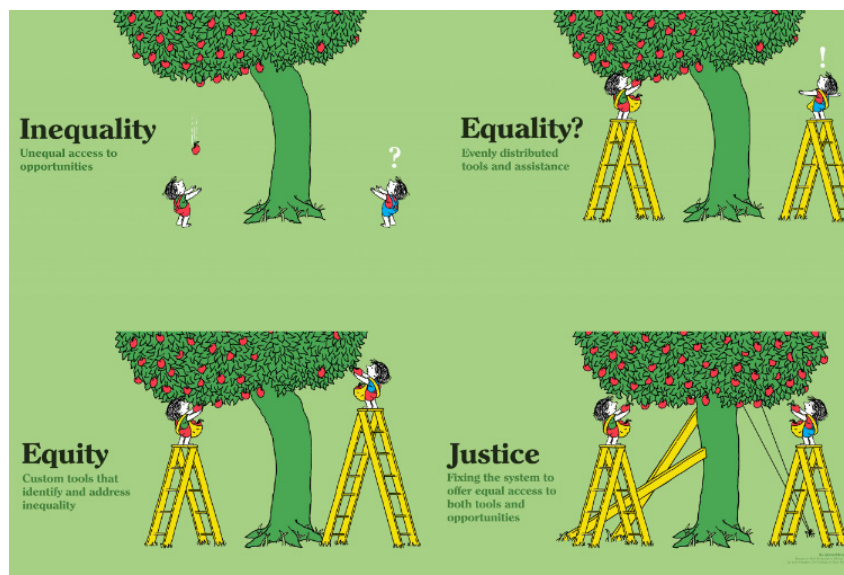
Diversitet, inklusion og equity er altså tre forskellige begreber, men de går hånd i hånd. Man kan f.eks. sikre diversitet og styrket repræsen-

tation gennem målrettede rekrutteringer, men hvis kulturen ikke er inkluderende, kan det give stor medarbejdsomsætning – ofte særligt for de underrepræsenterede grupper.

Diversitet er koblet til spørgsmålet: Hvem er i rummet? Det handler om skabe en varieret arbejdsstyrke ved at invitere flere underrepræsenterede ind i rummet.

Inklusion er koblet til spørgsmålet: Hvordan skaber vi en tilhørsfølelse blandt alle menneskerne i rummet?

Equity er koblet til spørgsmålet: Hvem står uden for rummet og kan ikke komme ind?



Billedet af æbletræet er lavet af Tony Ruth. Det demonstrerer behovet for 'equity', idet man ikke altid har lige muligheder i praksis; nogle gange hænger frugterne lavere for nogle, blandt andet grundet organisatoriske og menneskelige bias. Metaforisk betyder det, at det ikke altid hjælper med lige høje stiger. Man kan så skabe øget fairness med stiger i forskellige højder. Man er for alvor nået langt som organisation, hvis man ikke behøver forskellige stighøjder, men formår at rette træet helt op (strukturelt), demonstreret i nederste højre del af billedet.

2 FIRMAETS TILGANG OG MÅLSÆTNINGER

2.1 En integreret del af firmastrategien

Arbejdet med diversitet og inklusion er en integreret del af vores firmastrategi og understøtter pejlemærket såvel som firmaets ESG-position. Strategien udstikker fem målsætninger, som skal indfries inden 2025:

FIRMAMÅLSÆTNINGER 2025:

1. Forbedre udnævnelsesratioen mænd/kvinder fra advokat til partner og derigennem øge andelen af kvindelige partnere og interessenter.
2. Øge andelen af kvindelige High Potential Program-deltagere til min. 50%.
3. Fastholde 50/50-fordeling i direktionen, fastholde mindst 20% kvinder i bestyrelsen samt fastholde minimum 50% kvinder i ledelsesroller i supportfunktioner.
4. Forbedre oplevelsen af, at alle har lige muligheder for karriere til min. 5,5 (skala 7).
5. Sikre, at vi ikke mister sager/udbud grundet mangel på diversitet.

2.2 Om Diversitetsudvalget

Som en del af firmastrategien blev der i 2021 nedsat et diversitetsudvalg, som bistår direktionen og bestyrelsen med at udvikle og kvalificere en datadrevet indsats for at fremme diversitet i firmaet. Herunder hvordan firmaet sikrer en mere ligelig kønsmæssig balance i partnerudnævnelserne, skaber og fastholder det rette mix af kvindelige og mandlige talenter og forbedrer oplevelsen af lige muligheder for alle.

I Diversitetsudvalget sidder:

- Managing Partner: Jens Bødtcher-Hansen
- Partnere: Anni Noes Westergaard, Bodil Søes Petersen, Morten Plannthin og Ronnie Kandler
- Repræsentanter fra staben: Anna Kamperlund, Anne Bach Waagstein og Dorte Plank-Nielsen

2.3 Fem arbejdsplaner for diversitet og inklusion

Målsætningerne er af Diversitetsudvalget blevet omsat til fem arbejdsplaner, der skal danne en ramme og systematik rundt om indsatserne:

1. Strukturelle forhold. Vilkår, rammer og politikker. Herunder arbejdet for lighed i firmaets personalepolitikker og løbende forbedring af processer med henblik på at sikre lighed og lige muligheder.
2. Kultur og ledelse. Herunder sikre, at diversitet og inklusion er en ledelsesdrevet dagsorden med klare forventninger om, at firmaets ledere er nøglen til at drive forandring.
3. Talentudvikling og kompetenceudvikling. Herunder sikre en divers talentmasse og -pipeline, samt at firmaets medarbejdere har viden om og knowhow til at drive diversitet og inklusion i Poul Schmith/Kammeradvokaten.
4. Samarbejde med vores omverden. Herunder sikre, at vi driver arbejdet i samklang med vores omverden, samt at vi driver 'best practice' og "giver tilbage" som en del af et samfundsansvar.
5. Kommunikation (internt og eksternt). Employer Branding og rekruttering. Herunder sikre, at vi engagerer firmaets medarbejdere i arbejdet for diversitet og inklusion.

3 INITIATIVER, RESULTATER OG LÆRINGER

3.1 Tilbageblik: Igangsatte initiativer

Diversitet og inklusion har været på dagsordenen gennem mange år, også før det indgik formelt i firmastrategien. Gennem årene har vi således søsat en lang række tiltag, som vi løbende evaluerer på. Hvis noget ikke virker efter hensigten, justerer vi eller sætter nye tiltag i søen.

SPOR 1: STRUKTURELLE FORHOLD (VILKÅR, RAMMER OG POLITIKKER)

- **Suppleret overskudsmodel** med individuel fleksibilitetsmulighed (siden 2020)
- **Bonusmodel:** Pilotprojekt vedr. fravælgelse af bonusmodel (siden 2020)
- **Orlovskoncept (barselskoncept)** for firmaets medarbejdere med fokus på fastholdelse og inklusion, herunder 1) Tilbud om barselscoach – før, under og efter barsel (gravid på arbejde), 2) Internt barselsnetværk for både mødre, fædre og medforældre, 3) Eksternt barselsnetværk 'Inspired Beyond Babies' til faglig inspiration under barsel og 4) Nulstilling af timekrav i en periode i forbindelse med barsels- og forældreorlov og ferie i forlængelse af orlov (siden 2020)
- **Regnbuefamilier:** Udvidede barselsmuligheder for regnbuefamilier – fra nul til otte uger (indført i 2021, udgået august 2022, hvor nye og forbedrede barselsvilkår indtrådte)

- **Udvidet barselsmodel:** Indførelse af 24 ugers barsel til alle i firmaet (siden 2022). Desuden indførelse af ny model for IS'ernes barselsorlovsordning (2022)
- **Fasttidsmodel** som del af ny vederlagsmodel, herunder ny fasttidsmodel (2021)
- **Nye fleksibilitetspolitikker** introduceret under coronanedlukningen og netop gjort permanent
- **Udvidet kalibrering** i HR med ligestillingsfokus i forbindelse med helårssamtaler (lønregulering, bonusrating og udnævnelser) (siden 2023)

SPOR 2: KULTUR OG LEDELSE

- **Kommunikationsspor** vedr. interne rollemodeller
- **Bias-træning på HP-program** og fokus på kønsbalance i HP-programmet (fra 2021) Træning af alle potentielle nye partnere (under HP) i "unconscious bias" (siden 2020)
- **Rekruttering og Employer Branding:** Eliminering af kønsbias i sprog og billeder i jobannoncer mv. – første del. Skal gentages og udvides (siden 2021)
- **MTU:** Diversitet & Inklusion som et særskilt tema i MTU (siden 2021 – udvides i 2023)
- **Bias-træning af alle partnerne** (siden april 2023)
- *Ikke relateret til hovedsporet, køn: Etablering af hvile-/bederum på 1. sal på Kalvebod Brygge (siden 2021)*

SPOR 3: TALENT- OG KOMPETENCEUDVIKLING

- **Differentierede karriereveje med tre forskellige udviklingsspor** (Strategi og innovation, Ledelse og Faglighed) (år 2019)
- **HP-programmet:**
 - Indførelse af objektive ansøgningsskriterier for HP-programmet. Programmet er løbende blevet tilpasset, så det i dag i lige så høj grad hviler på vurdering af potentialet i HP-projektet (businesscasen) og "det samlede potentiale" fremfor ensidig vurdering af ratings, herunder særligt et ensidigt fokus på erlagte timer
 - Introduktion af assessment-center med udefra kommende assessorer (eksponering til firmaets ledelse og kalibrering på tværs samt deltagelse af eksterne uvildige assessorer) (2020)
 - Særskilt modul for kvindelige HP-deltagere, Executive power and presence (2018-2019)
- **Differentierede partnerspor:** Mulighed for at realisere f.eks. en partnerambition i et mindre accelereret tempo udenom HP-programmet (individuelle partnerudviklingsprogrammer) samt indførelsen af nye titler (2019)

- **Indførelse af centraliseret nomineringsproces for individuelle partnerudviklingsprogrammer** mhp. at sikre samme objektivitet i udvælgelsen af kandidater som på HP-programmet (2022)

SPOR 4: SAMARBEJDE MED VORES OMVERDEN

- **Medlemskab af Foreningen For Kvindelige Yngre jurister – FFKJ** (2016).
- **Indtrædelse i DI's Specialkomité for diversitet** ved Managing Partner (siden 2020)
- Udgivelse af **CoP-rapport** (Communication on Progress til UN Global Compact) med diversitetsdata (2021)
- Tilslutning til **DI Gender Diversity Pledge** (siden 2021)
- Indtrædelse i **Djøfs Ligestillingskomité** (siden 2022)
- Pro bono-arbejde for **Tænketanken EQUALIS** (2023)

SPOR 5: KOMMUNIKATION OG EMPLOYER BRANDING

- Styrket fokus på diversitet, inklusion og et bredere talentbegreb i kommunikationen internt og eksternt, herunder som en del af medarbejderkonceptet PS GROW og som en del af PS-kampagnen 2023
- Løbende synliggørelse af rollemodeller, internt og eksternt

3.2 Resultater: Hvordan er det gået indtil i dag?

I løbet af 2022 og 2023 har Diversitetsudvalget evalueret firmaets indsats på området. Evalueringen havde først og fremmest fokus på det strategiske spor vedrørende kønsmæssig balance i ledelsen og tog udgangspunkt i en vurdering af de tiltag, som har været anvendt for at balancere det interne rekrutteringsgrundlag (fødekædestyring). Overordnet viser evalueringen, at vi er nået et stykke i den ønskede retning:

- **Vi har forbedret repræsentativiteten blandt lønnede partnere (LP)** fra 38% kvinder/62% mænd i 2018 til 42% kvinder/58% mænd i 2022.
- **Vi har forbedret repræsentativiteten i interessentkredsen (IS)** fra 10% kvinder/90% mænd i 2018 til 14% kvinder/86% mænd i 2022.
- **Vi har opnået et mere kønsmæssigt ligeligt indtag for nye HP-kandidater** (HP står for deltagere på firmaets toårige interne High Potential-program) fra 11% kvinder/89% mænd til 57% kvinder/43% mænd fra år 2012 til år 2022.

- **Vi har opnået en mere ligelig kønsfordeling på partnerudnævnelser uden om HP-programmet**, hvor tallet i år 2012 var 0% kvinder/100% mænd, og i år 2022 var 43% kvinder /57% mænd (tallene er inkl. nyansatte partnere).
- **Vi har forbedret repræsentativiteten i udnævnelsen til juniorpartner (JP)** via HP-programmet fra 0% kvinder/100% mænd i 2012 til 33% kvinder/67% mænd i 2018 ud af det samlede antal udnævnte. I 2022 er tallet 100% kvinder/0% mænd (1 person udnævnt til JP). Medregnes udnævnelser til JP uden for programmet, er tallet 50% kvinder/50% mænd i 2022.
- **Vi har forbedret repræsentativiteten i udnævnelsen til interessant og juniorpartner (IS/JP)**. Det samlede antal udnævnelser til IS/JP var 0% kvinder/100% mænd i 2012 og 40% kvinder/60% mænd i 2022.
- **Vi har forbedret repræsentativiteten i direktionen fra 33% kvinder/67% mænd i 2018 til 50% kvinder/50% mænd i 2022.**
- **Vi har forbedret ligestillingen på barselsområdet**. Efter firmaets nye barselsordning (ret til 24 uger til alle) trådte i kraft august 2021, holder mænd/medforældre ca. 7 ugers længere barselsorlov end før den nye ordning. Mødrene holder i gennemsnit alle 24 uger, mens det gælder 37% af fædre/medforældre.
- **Fokus på lighed i lønniveauerne, bl.a. gennem indførelse af systematisk lighedsfokus** i den årlige kalibrering i foråret. Efter den generelle lønregulering i 2023 ses en nogenlunde ligelig fordeling af gennemsnitslønningerne blandt kvinder og mænd for alle advokater/rådgivere med 3 til 10+ års anciennitet, med en mindre forskel i kvinders favør på indeks 100,4 for kvinder og indeks 99,6 for mænd.
- **Fokus på lighed i bonusniveauerne**. Blandt advokater/rådgivere har samme andel af kvinder og mænd fået anerkendelsesbonus, dvs. en nogenlunde ligelig fordeling. Blandt fuldmægtige har en lidt højere andel af kvinder fået anerkendelsesbonus, når der sammenlignes inden for eget køn. Størrelsen af bonus er i 2022 en smule i mændenes favør, bl.a. begrundet i højere erlagt timetal.

3.3 Hvad har vi lært?

Diversitetsudvalgets evaluering peger især på tre forhold, som firmaet bør fokusere på i den fremadrettede indsats:

For det første at firmaets hidtidige indsats, helt efter bogen, i første fase været meget centralt styret og fokuseret på forankring i topledelsen og at få et ophæng til indsatsen i firmaets strategi 2025 – det er helt afgørende for at kunne lykkes. Men også at det nu er tid til anden fase, hvor vi kommer endnu længere ned i og ud i organisationen og arbejder praktisk med rammevilkår, pipeline-management og kultur (inklusionsdelen). Evalueringen peger således på et behov for nu at analysere og arbejde med forhold, som ikke alene vedrører repræsentativitet på øverste niveau, men i endnu højere grad også

de bredere relaterede problematikker som teamkultur, ledelseskultur og ubevidste bias, barselsforhold, kalibreringsprocesser og vederlagsmodeller, udnævnelseskriterier (generelt og via HP-programmet), rekrutterings- og ansættelsesforløb, talentudvikling og eftertræderberedskaber, mulighed for fleksible karriereforløb (herunder individuelt forhandlede kontrakter ift. bonusmodel, arbejdstid mv.), fleksibilitet i tid og rum samt andre tiltag, der tilgodeser et mere diversst udsnit af medarbejdere i firmaet.

For det andet et stort behov for fastlæggelse af, gennemsigtighed og tydeligere kommunikation om, hvad der skal til for at blive belønnet samt avancere i firmaet. Tilgangen skal være datadrevet, og vi skal fortløbende monitorere, måle, afrapportere og evaluere.

For det tredje at diversitetsproblematikken har mange sammenvævede indre årsagssammenhænge og 'nedarvede' strukturer, som er med til at definere, hvor hurtigt og hvor gennemgribende vi som firma kan ændre demografien i den nuværende kønsfordeling på de øvre ledelsesniveauer. Det betyder ikke, at ambitionen ikke er der, men at det er et langt træk, der kræver koordinering på tværs af firmaets horisontaler og vertikaler, hvis det skal gøres forretningsmæssigt bæredygtigt. Det er ingen snupstagsløsning at ændre en branche og kultur. Når andelen af kvindelige interessenter i dag ikke er højere, skal det således også ses i sammenhæng med, at mange af de nuværende interessenter er udnævnt for mange år siden og typisk bliver siddende frem til pensionsalderen.

4. EN STYRKET INDSATS FREM MOD 2025

På baggrund af strategien og læringerne intensiverer vi nu indsatsen yderligere. Ved hjælp af en handlingsplan, drevet af Diversitetsudvalget, skal vi ud i og ned i organisationen og sikre bred forankring.

4.1 HANDLINGSPLAN 2023 – 12 KONKRETE INITIATIVER

HANDLINGSPLAN 2023

- 1. Bias- og awareness-træning** for partnerkredsen, alle juridiske grupper samt staben i løbet af 2023.
- 2. Grupper:** Diversitetsmålet (50/50) skal indgå i gruppernes forretningsplaner, herunder en konkret handlingsplan. I handlingsplanen skal der arbejdes med såvel repræsentation (rekrutteringer, udnævnelser mv.) som inklusion (kultur, tone, sense of belonging, sociale arrangementer, adgang til partnerne, fordeling af teamets "forfremmende opgaver" (FO'er) vs. "ikke-forfremmende opgaver" (IFO'er), personlig kemi med ligesindede, livsfase-bias/aldersdiskrimination mv.) – samt opretholdelse af diversitet. Handlingsplanerne med mål for gruppen indarbejdes i forretningsplanerne 2024.
- 3. Juridiske teams:** Øget fokus på diversitet og inklusion i hvert team - handlingsplaner og opfølgning. Dette punkt er en udløber af initiativ 2 (ovenfor). Der skal udarbejdes handlingsplaner på teamniveau samt efteruddannelse inklusiv biasawareness og -træning.
- 4. Kalibrering - tværgående screeninger.** Øget understøttelse fra HR ift. at kunne tage højde for diversitet i forbindelse med kalibreringsrunder fsva. lønjusteringer, bonusudbetalinger og titeludnævnelser. HR udarbejder på baggrund af tjekket i 2023 tillige en governance vedr. bonusstørrelse relateret til orlov.
- 5. Udvidelse af diversitetsmål, så de gælder alle partnerspor**
 - 5a) Diversitetsmålet på partnerforløbene skal være på 50%.
 - 5b) Ovenstående diversitetsmål udvides, så målet ikke kun gælder repræsentation på HP-forløbet, men også repræsentation på de individuelle partnerudviklingsforløb. Dette initiativ indarbejdes i initiativ 2, 3 og 4 (ovenfor).
- 6. Tilpassede rammeaftaler med headhuntere.** Der skal ved besættelse af seniorstillinger være minimum 50% kvinder på de kandidatlistor, der præsenteres for ansættelsesudvalgene. Vores egne ansættelsesudvalg skal desuden være gearede til at tænke diversit og f.eks. undgå automatisk at udelukke visse kandidat typer begrundet i bias.
- 7. Kulturanalyse og løbende surveys.** Så kan vi se, "hvor skoen trykker". Resultaterne indgår i dialogen med gruppekoordinatorerne og teamlederne (initiativ 2 og 3 ovenfor).

- 8. "Branchens bedste barselsoplevelse" som pejlemærke.** HR evaluerer, hvordan det går med det eksisterende orlovskoncept, herunder om de formulerede touch points efterleves/om vi formår at holde dialog med medarbejdere på orlov. I forlængelse heraf en vurdering af, om det eksisterende koncept skal justeres – og om det kan tænkes dybere ind i teamleder-sporet (initiativ 3 ovenfor).
- 9. Styrket diversitet (repræsentation og inklusion) ved pitches og tilbudsgivning.** Salg/Marketing udarbejder koncept og retningslinjer i samarbejde med juristerne.
- 10. Styrket diversitet (repræsentation og inklusion) ved events, netværk, konferencer, paneldebatter mv.** Salg/Marketing skal tænke diversitet ind i planlægningen (eventgruppens drejebøger). Også fokus på kundearrangementer, egne netværk mv., så vi sikrer, at vi ikke kun appellerer smalt til få grupper. Der bør screenes på ordene/ordvalget i invitationer til kundearrangementer.
- 11. Kommunikation: Synliggøre rollemodeller (internt og eksternt).** Fortsættelse af indsatsen fra 2022 med fokus på rollemodeller, men med plads til endnu flere vinkler og nuancer.
- 12. Gør livet nemmere i en travl hverdag.** Afdækning af medarbejdernes behov for convenience, hjælp i hverdagen mv.

5 IMPLEMENTERING

Handlingsplanen for lige muligheder og kønsmæssig diversitet skal gøre en forskel i praksis – som noget, der opleves i hverdagen. Vi skal skabe en struktur- og kulturforandring og forsøge at minimere de negative effekter af de ubevidste bias, vi alle har. Det forudsætter tid, fokus og vedholdenhed.

De nævnte initiativer i handlingsplanen vil blive introduceret løbende over planperioden (2023-2025). Direktionen har, i tæt samspil med det øvrige ledelseslag i firmaet, ansvaret for implementeringen af handlingsplanen og for, at den fører til de ønskede forandringer. I det daglige vil det være HR og andre dele af staben, der i samarbejde med firmaets juridiske teams implementerer initiativerne.

Diversitetsudvalget vil to gange om året fra HR modtage en status på implementeringen af planen. Status drøftes i Diversitetsudvalget. Hvis ikke initiativerne i planen ser ud til at kunne føre til de ønskede forandringer, vil de løbende kunne justeres, og nye initiativer vil kunne tilføjes. Handlingsplanen for ligestilling, diversitet og inklusion vil være genstand for en midtvejsevaluering i 2024, der forelægges bestyrelsen.

6 EN DEL AF ALLES ANSVAR

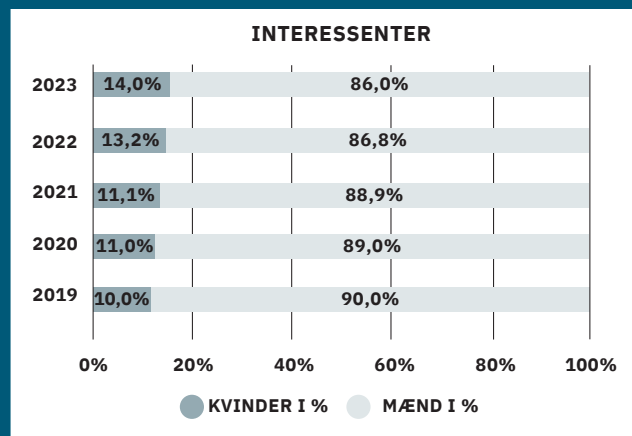
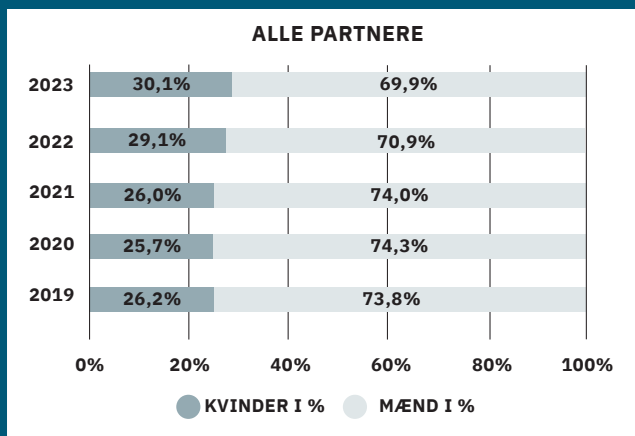
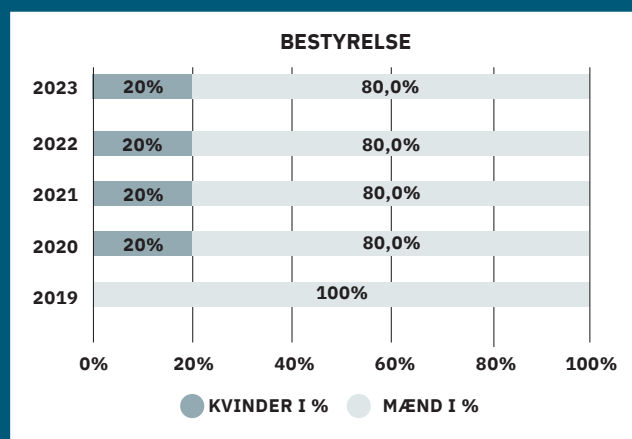
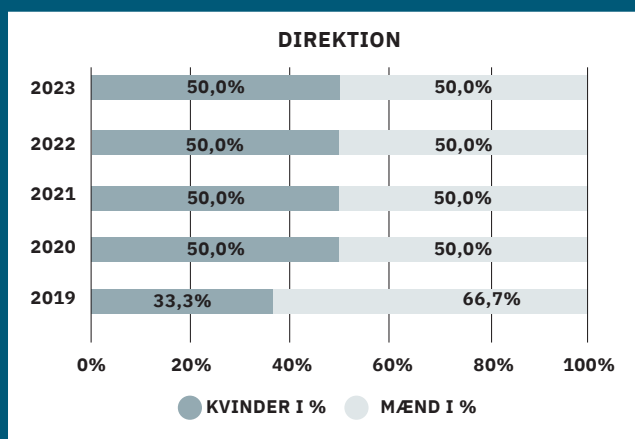
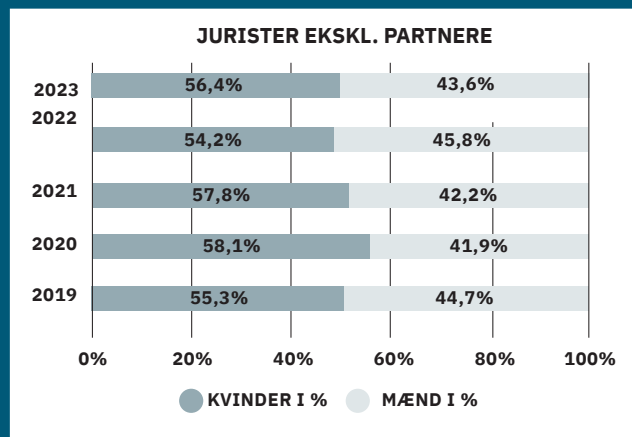
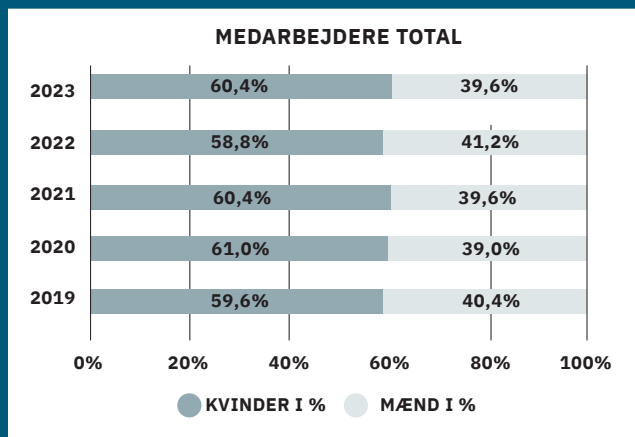
Firmaets 12-trins-køreplan er udarbejdet af Diversitetsudvalget i samarbejde med direktionen, HR og gruppekoordinatorerne. Den blev præsenteret af Diversitetsudvalget for samtlige af firmaets partnere på den årlige partnerdag i april 2023.

En særlig tak skal lyde til deltagere på HP-programmet og en række medarbejdere i firmaet, som af egen drift har givet input og tryktestet både køreplanen og denne handlingsplan. Det har været en uvurderlig hjælp ift. at inspirere, påpege udfordringer, komme med forslag til løsninger og vurdere de forslag, der er på bordet under processen.

Skulle der være idéer til yderligere tiltag, så tag fat i chef for samfundsansvar og strategiimplementering Anne Bach Waagstein (ABWA).

KØNSFORDELING I FIRMAET

Ligestilling kommer ikke af sig selv. Det kan gå op og ned fra år til år, men gennem det lange, seje træk er det muligt at ændre på historiske skævheder og sikre en mere mangfoldig og repræsentativ talentmasse.



* Alle tal er pr. 1. januar i det pågældende år.

* Alle tal er pr. 1. januar i det pågældende år.

Poul Schmith

KAMMERADVOKATEN

KØBENHAVN
KALVEBOD BRYGGE 32
DK-1560 KØBENHAVN V

AARHUS
ÅBOULEVARDEN 49
DK-8000 AARHUS C