

DSD Barometeret 2025

Kjønnsbalanse i norske familieeide investeringsmiljøer



DSD
Barometeret

Forord

Hvordan skal vi få til kjønnsbalanse på toppen av norsk næringsliv? Det er et spørsmål jeg har jobbet med siden jeg ble leder for første gang for rundt 25 år siden.

Dessverre er det fortsatt slik at en kvinne som bekler en konsernleder eller styreleder rolle i norsk næringsliv, representerer en minoritet.

Da Yuhong Jin Hermansen overtok som majoritetseier og etter hvert styreleder i DSD for to tiår siden, var kjønnsbalanse et relativt ukjent tema innen familieeide investeringsselskaper, og i finansbransjen generelt. I fjor gikk jeg inn som konsernleder i DSD. Vi ble dermed ett av få familieeide konsern med både kvinnelig konsernsjef og kvinnelig hovedeier og styreleder. Men denne endringen kom først etter 170 år i selskapets historie. Hva skal egentlig til for at denne utviklingen går raskere? Og hvordan ser kjønnsfordelingen egentlig ut i norske familieeide selskaper sammenlignet med Norges 200 største selskaper som måles i Cores Topplederbarometer?

For å komme nærmere svaret bestemte vi oss for å se på kvinneandelen i 30 norske family office-selskaper. Vi fant ikke data på denne spesifikke problemstillingen i andre kilder. Samtidig fant vi noen nøkkeltall som var interessante, og som setter betydningen av disse selskapene i perspektiv. Fakta er nemlig at de fire største familieeide selskapene alene omsetter samlet for over 500 milliarder kroner årlig, og sysselsetter til sammen 127 000 personer¹. Mange av disse familiene har samlet eierskapet i profesjonelle family office-selskaper. De har dermed betydelig innflytelse, ikke bare fordi de kontrollerer store verdier, men også fordi de har mulighet til å forme arbeidsplasser, investeringer og langsiktig næringsutvikling i Norge.

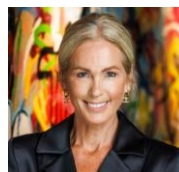
Så hvordan står det egentlig til med kjønnsbalansen i disse investeringsselskapene?

Ikke så bra. Kun hver tiende toppleder i norske family office-selskaper er en kvinne. Når norske family office-selskaper domineres av menn, går næringslivet glipp av kompetansen og verdiskapingen vi vet skapes gjennom mangfold.

Det er på høy tid at flere kvinner både får og tar plass rundt bordet i toppledelser. Det er fortsatt et altfor homogent team som styrer. Mangelen på kjønnsbalanse svekker både perspektivmangfold og langsiktig verdiskaping. Tall fra USA viser en tilsvarende tendens, selv om flere av toppstillingene i de store family office-selskapene nå besittes av kvinner, er man fremdeles langt unna å få ut hele potensialet.

Det er litt bedre på styrenivå, hvor regelverket dulter oss i en positiv retning. Likevel: Med mer mangfold i ledelsen vil vi også bane vei for kommende generasjoner. Vi trenger flere rollemodeller for å rekruttere fra et større mangfold, enten det er i styrerommet eller i toppledelsen.

Når våre data viser at nær 80 prosent av alle styreledere i norske family office-selskaper er menn, så har vi en vei å gå. Vi deler derfor denne innsikten med dere og håper at det å løfte frem disse tallene kan inspirere flere til å tenke nytt om hvem som bør sitte ved bordet. Vi har ingen enkle løsninger, men ønsker at ordskiftet skal komme alle til gode.



Anita Krohn
Konsernleder i DSD

¹<https://familybusinessindex.com/?jurisdictions=Norway>

Familieeide bedrifter som samfunnsaktører

Hensikten med DSD Barometeret er å bidra med ny kunnskap om et område som til nå har vært lite belyst. Familieeide selskaper er ryggraden i norsk næringsliv. Dette er selskaper som sysselsetter hundretusener, skaper verdier i hele landet og påvirker samfunnsutviklingen i langt større grad enn mange er klar over. Over 190 000 norske aksjeselskaper har familie som hovedaksjonærer, og de utgjør rundt tre fjerdedeler av alle norske aksjeselskaper. Til sammen står disse virksomhetene for nær 730 000 arbeidsplasser og representerer store verdier både regionalt og nasjonalt, viser tall fra FBN Norsk Familieeierskap. Også blant landets største selskaper er familieeierskap utbredt idet 27 av Norges 100 største bedrifter er familieeide.

Forskning viser at familieeide selskaper ofte har særtrekk som skiller dem fra øvrige virksomheter. De har et langsiktig perspektiv, en sterk

tilknytning til lokalsamfunnet og en kultur preget av ansvar og kontinuitet. Dette er egenskaper som gir stabilitet, men som også kan gjøre at endring skjer sakte. Når eierskapet går i arv, kan både verdier og beslutningsmønstre videreføres uten at man nødvendigvis stiller nye spørsmål om kjønnsroller, rekruttering og representasjon.

Men hva skiller en familieeid virksomhet fra et family office?

Et family office er et profesjonelt miljø som én familie etablerer for å forvalte de verdiene som er bygget opp gjennom familiebedriften over tid, gjerne flere generasjoner. Når formue og eierskap blir omfattende, samles investeringer og eierskapsoppgaver gjerne i et family office – et eget investeringsmiljø som håndterer kapital, struktur og langsiktig økonomisk utvikling på vegne av familien.



Slik har vi gjort det

Utgangspunktet for DSD Barometeret var at vi ønsket å undersøke hvordan det sto til med likestillingen i familieeide investeringsmiljøer. DSD Barometeret kartlegger altså kjønnsfordelingen til norske family office, med tilhørende styrer, hos 30 av de viktigste family office i Norge.

Selskapene er plukket ut med basis i Kapitals liste over Norges 500 største selskaper, supplert med mediesøk og andre kilder for å trekke ut 30 av de mest sentrale virksomhetene. For å komme med i barometeret må selskapene ha norskregistrert styre i Brønnøysund-registeret, forretningsadresse i Norge og en definert ledergruppe. Selskapene må også ha forretningsmessige mål. Stiftelser er derfor utelatt. Rene investeringsselskaper, som ofte har satt bort forvaltningen til andre aktører, er ikke med i utvalget.

Kartleggingen har kun sett på familieeide investeringsmiljøer hvor 100 prosent av aksjene er eid av en person, eller en familie, og gjennomført i oktober 2025.

Det finnes ikke offentlig tilgjengelig statistikk på hvor mange family offices som finnes i Norge, derfor har vi valgt ut de 30 selskapene som har en tilgjengelig og ekstern profil der det har vært mulig å innhente data. Totalt har disse 30 selskapene 376 medarbeidere, og når vi summerer samlet formue på hovedeier eller eierne i disse selskapene basert på Kapital 400-listen, så blir tallet over 540 milliarder kroner.

Data ble hentet fra åpne og tilgjengelige kilder der de viktigste står til høyre.

Viktigste kilder

Nettsider

Offentlige nettsteder med bedriftsinformasjon samt selskapenes egne nettsider med informasjon om ansatte og organisasjonsstruktur, har gitt et godt utgangspunkt for å vurdere kjønnsfordeling og bemanning.

LinkedIn

Der informasjonen på nettsidene har vært mangelfull, er LinkedIn benyttet som supplement, forutsatt at en vesentlig andel av de ansatte har profiler der.

Direkte kontakt

I tilfeller der verken nettside eller LinkedIn har gitt tilstrekkelig informasjon, er det tatt kontakt med selskapene via e-post eller telefon for å be om tilgang til nødvendige data.

Forbehold

Tallene er basert på tilgjengelig informasjon per innsamlingstidspunkt. Det tas forbehold om at det kan forekomme mindre unøyaktigheter eller avvik som følge av utdatert eller ufullstendig informasjon i de åpne kildene.

For noen av selskapene har vi brukt tall fra årsrapportene for 2024, og andre åpne kilder der tallene er oppdatert for 2025. Altså kan det være endringer siden tallene ble rapportert og hentet inn.

Utvalg

Ferd, Kverva, Blystad, Datum, Kistefos, Rasmussengruppen, Kvantia (tidl. Andenæsgruppen), Farvatn, Canica, Gjelsten Holding, Reitan Kapital, Aars, Herfo, Smedvig, Toluma, Bertel O. Steen Kapital, Pactum, Watrium, Stenshagen Invest, Klaveness Marine, DSD, Øgreid, TD Veen, Strawberry Capital / Equities, O.N. Sunde, Camar AS / Camar Invest, GC Rieber, Grieg Kapital, Awc AS, Fabritius.

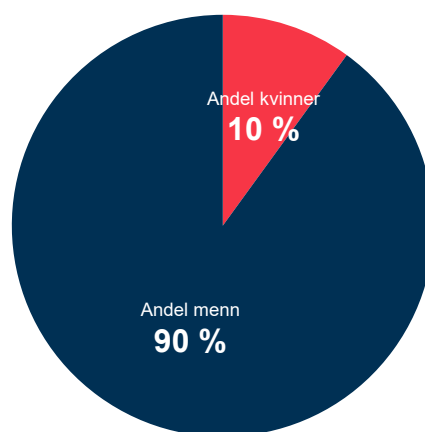
Resultater 2025

Dette viser DSD Barometeret

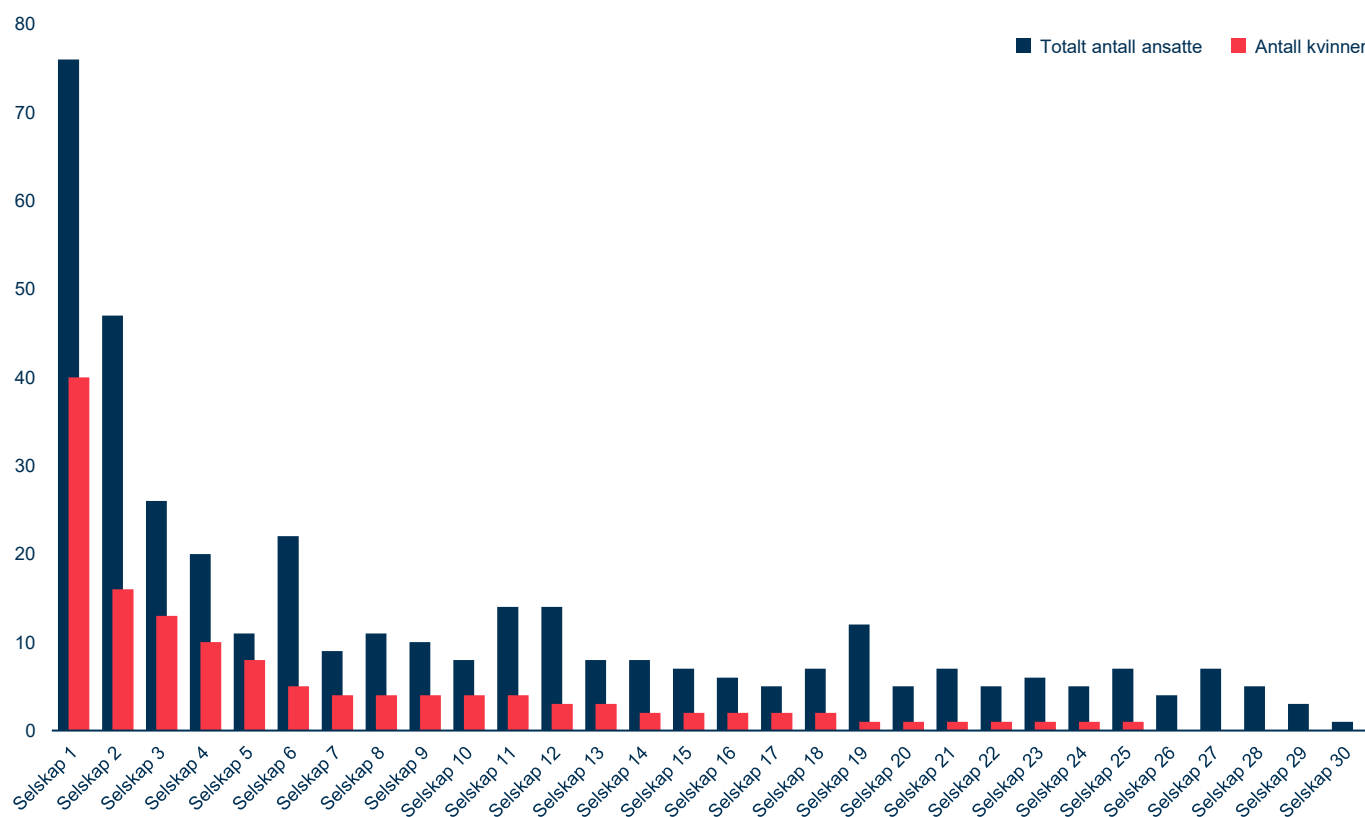
Resultatene viser at selv om familieeide selskaper står for en betydelig del av norsk verdiskaping, har de langt igjen når det gjelder kjønnsbalanse. I de kartlagte family office-selskapene var om lag to tredjedeler av de ansatte menn, mens kvinnene utgjorde 135 personer eller 36 prosent av arbeidsstyrken (Figur 1).

Kvinner er fraværende som toppledere

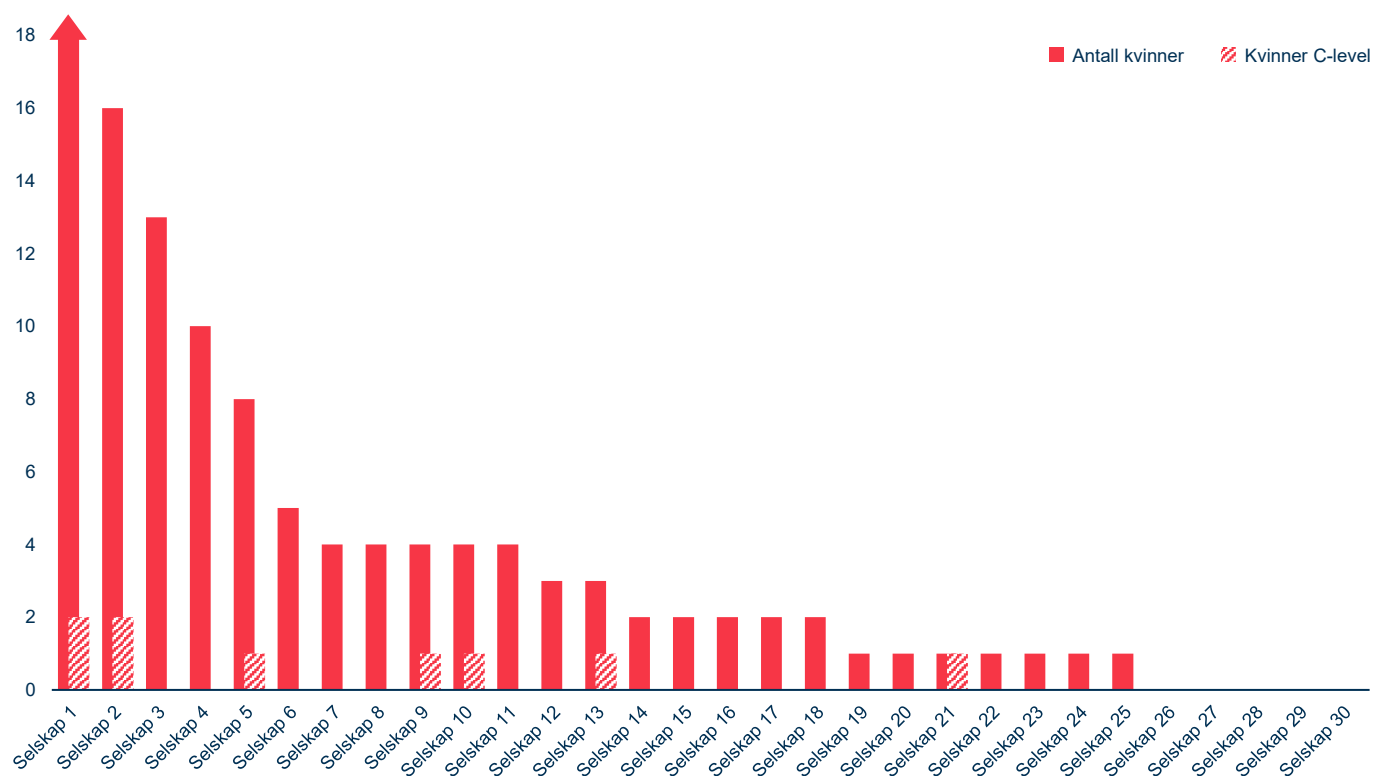
I lederposisjoner er forskjellen enda større. Bare én av 10 daglige ledere (CEOs) i norske family office-selskaper er kvinner (Figur 2).



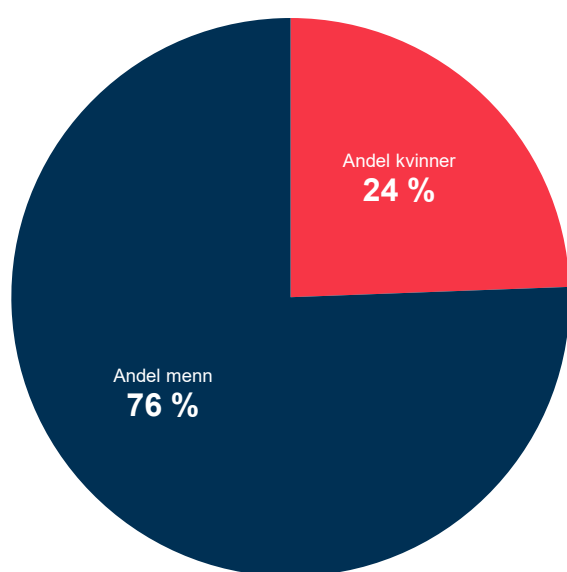
Figur 2. Andel kvinnelige CEOer



Figur 1. Antall kvinnelige ansatte i norske family office



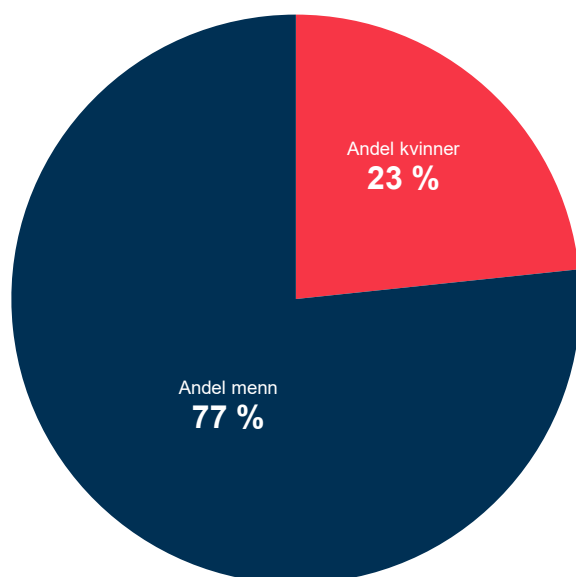
Figur 3. Kvinner i toppledelsen i norske family office



Figur 4. Kjønnssfordeling front-office

Utvider man omfanget og inkluderer toppledelsene i selskapene er det fortsatt en betydelig overvekt av menn. Kun 13 prosent av stillingene på toppnivå – typisk finansdirektør, investeringsdirektør og driftsdirektør (CFO, CIO og COO) besittes av kvinner (Figur 3).

Nærmere undersøkelser av hvilke funksjoner de ulike kjønnene bekler viser også et tydelig mønster. Kvinner er sterkt underrepresentert i såkalte front office-stillinger, altså de rollene som har direkte beslutningsmyndighet innen investeringer og kapitalforvaltningen. Bare én av fire slike stillinger besittes av kvinner (Figur 4). I stedet finner vi majoriteten av kvinnene i støttefunksjoner som HR, administrasjon og regnskap. Tallene viser at en firedel av kvinnene i family office-selskaper arbeider i front office, mens nær 75 prosent av mennene gjør det samme.



Figur 5. Andel kvinnelige styreledere

Mer balanse i styrerommene

Når det gjelder styrer, er bildet noe mer balansert, men fortsatt skjevt. På styrenivå som helhet er kjønnsfordelingen jevnere, og i sum er 43 prosent av alle styremedlemmene kvinner.

Imidlertid er den mannlige dominansen i lederrollen fremtredende. Hele 77 prosent av styrelederne i norske family office-selskaper er menn, mens kvinnene utgjør den resterende fjerdedelen (*Figur 5*). Det viser at kvinnene i større grad inkluderes som medlemmer enn som beslutningstakere.

Hva forteller resultatene oss?

Tallene peker i retning av en sektor som har kommet kortere i likestillingsarbeidet enn man kunne forvente. Mange familieeide investeringsmiljøer har en sterk kultur for kontinuitet og lojalitet, og rekrutteringsprosessene skjer ofte innenfor etablerte nettverk. Dette kan bidra til å videreføre en mannsdominert struktur, selv i selskaper der det formelt ikke finnes barrierer for kvinner. Når eierskapet og makten ligger hos få personer, og gjerne menn i generasjonsskiftealder, blir strukturelle endringer mer krevende.

Samtidig ligger det et betydelig potensial i denne eierformen. Familieeide selskaper har stor handlefrihet, og beslutninger kan tas raskt dersom eierne ønsker det. Det gir en unik mulighet til å sette nye standarder for mangfold og inkludering, dersom det løftes som en strategisk prioritet.

Veien videre

Funnene i DSD Barometeret peker på behovet for økt bevissthet rundt hvordan eierskap og ledelse påvirker mangfoldet i norsk næringsliv. Likestilling må forankres som en del av eierstrategien, ikke bare som et HR-anliggende. Åpenhet om kjønnsbalanse i årsrapporter, tydelige krav til mangfold ved rekruttering og styrking av kvinnelige ledertalenter kan bidra til endring. I tillegg vil samarbeid og mentorordninger på tvers av family office-selskaper kunne være viktige verktøy for å bygge nettverk og synlighet for kvinnelige investorer og ledere.

DSD Barometeret vil bli videreført som et årlig initiativ for å følge utviklingen over tid. Ambisjonen er å skape økt innsikt og å inspirere flere familieeide selskaper til å ta et mer aktivt eierskap til likestilling. Endring skjer først når den blir en del av eierens verdigrunnlag – og i det ligger kanskje det største mulighetsrommet for fremtidens familiebedrifter.



**DSD
Barometeret**

Desember 2025