

White Paper om
Danske Bestyrelser i Tal og Fakta

Med speciel fokus på nuværende og potentielle kvindelige bestyrelsesmedlemmer –
deres bestyrelseserfaring og deres karrieremæssige baggrund

Volume 1: Bestyrelser i Danmark



Udgivet August 2018 af
Tau Steffensen
Senior Partner & Headhunter
AIMS International Danmark

Hvad kan man se frem til

Jeg har i alt udarbejdet 6 rapporter, der handler om forskellige aspekter i forbindelse med kortlægningen af danske bestyrelser og deres diversitet. Disse rapporter vil alle udkomme i løbet af efteråret/vinteren 2018/19 under følgende titler:

- Volume 1 – Bestyrelser i Danmark, udkommet august 2018
- Volume 2 – Bestyrelsesposterne, udkommer september 2018
- Volume 3 – Bestyrelsesrekruttering, udkommer oktober 2018
- Volume 4 – Bestyrelsesmedlemmerne, udkommer november 2018
- Volume 5 – Kvindelige bestyrelsesmedlemmer, udkommer december 2018
- Volume 6 – Bestyrelsesmotivation, udkommer januar 2019

Disse rapporter er den foreløbige kulmination på mange års arbejde og interesse for danske bestyrelser – deres tilbliven, deres udvikling, deres fornyelse og ikke mindst deres sammensætning specielt set i et diversitetsperspektiv.

De vigtigste resultater i denne rapport som vil blive uddybet i detaljer er:

- Antallet af bestyrelser vi har i Danmark, men samtidig også det potentiale der er for flere
- Størrelserne af de danske bestyrelser - og især så mange små og store bestyrelser vi har
- Omfanget af bestyrelser i Danmark uden kvindeligt islæt
- Hvor internationale danske bestyrelser er blevet

Det var fordomme og et manglende overblik der startede dette arbejde

Det der initialt startede dette arbejde var især 2 forhold:

- For det første blev jeg irriteret over, at hver gang jeg læste en artikel om danske bestyrelser og deres sammensætning, eller hørte et foredrag om emnet, så var det altid en meget afgrænset stikprøve der aldrig gav det fulde billede af hvad danske bestyrelser er for en størrelse:
 - Det kunne være de danske C20 selskaber
 - Det kunne være alle danske børsnoterede selskaber – vi har under 200 i Danmark
 - Det kunne være de 1000 største danske virksomheder
 - Eller en anden tilfældig stikprøve
- For det andet blev jeg provokeret af følgende 3 statements som jeg gentagende gange stødte på i diverse medier
 - Der er ikke mange potentielle kvindelige danske bestyrelseskandidater
 - Dem der er – vil ikke
 - Dem der vil - har ikke de nødvendige kompetencer

Specielt det sidste forhold havde jeg svært ved at forholde mig til, da jeg gennem min erhvervskarriere har mødt mange spændende og meget kompetente kvindelige ledere og jeg satte mig for, at specielt denne fordom ville jeg modbevise eller i det mindste nuancere ved at se på, hvad der kendetegner kvindelige danske bestyrelsesmedlemmer.

Jeg håber at rapporterne - både enkeltstående og specielt samlet - vil give læserne den samme indsigt i nye faktuelle forhold omkring danske bestyrelser, som de har givet mig. Endvidere håber jeg, at de refleksioner der er fremhævet, vil være med til at belyse nye dimensioner i debatten omkring bestyrelsesdiversitet, og hvordan vi udvælger vores bestyrelsesmedlemmer og sammensætter vores bestyrelser. Sidst - men ikke

mindst – at rapporterne vil være med til at skabe et fælles referencepunkt, når vi taler om danske bestyrelser, deres sammensætning og de danske bestyrelsesmedlemmer. Jeg ønsker alle god læselyst.

Formålet med rapporten "Volume 1 – Bestyrelsen"

Denne rapport er lavet med det formål at tegne et øjebliksbillede af samtlige danske bestyrelser registreret hos Erhvervsstyrelsen, for derigennem at skabe et fælles referencepunkt i debatten omkring sammensætningen af danske bestyrelser.

Samtidig er det et vigtigt udgangspunkt, når jeg i de efterfølgende rapporter skal se på bestyrelsesposternes og bestyrelsesmedlemmernes sammensætning.

Formålet med denne rapport har ikke været at stille spørgsmål ved, om vi har for mange eller for få bestyrelser i Danmark, men blot være med til at nuancere debatten omkring bestyrelser i Danmark.

Mit faglige udgangspunkt er dog, at bestyrelsen og dets sammensætning skal tjene et strategisk formål for den pågældende virksomhed og ikke blot være et pro-forma anliggende pga. formelle juridiske krav eller pga. ønsker/krav fra centrale eksterne stakeholders.

Den første kortlægning af alle danske bestyrelser

Denne analyse er gennemført baseret på dataudtræk fra Erhvervsstyrelsens CVR-register vedr. alle danske bestyrelser ud fra følgende kriterier:

- Data er gældende pr. 31.12.2017
- Alle selskabsformer er medtaget og ikke kun A/S – dvs. at undersøgelsen også omfatter selskabsformerne ApS, P/S, K/S, IVS, Fonde etc.
- Koncernforbundne selskaber er alle medtaget som individuelle juridiske selskaber
- For sammensætningen af bestyrelserne gælder det, at der er set bort fra suppleanter og medarbejdervalgte medlemmer

Analysen er bygget op omkring en række forskellige parametre, men da det er meget sparsomt, hvad der i dag kræves af informationer i forbindelse med registrering af en bestyrelse og de enkelte bestyrelsesmedlemmer, så er det begrænset, hvor mange forskellige dimensioner man kan bruge til beskrivelse af de danske bestyrelser – i mangel af bedre, har jeg været nødsaget til at nøjes med dimensionerne – Virksomhedstype, antal bestyrelsesposter samt bestyrelsesmedlemmernes køn og deres bopæl.

Derudover er der registreret data i CVR Registeret, som det ikke er muligt at få adgang til via den kilde jeg har benyttet mig af.

Specielt ville jeg meget gerne have haft tilgængelige data på de enkelte bestyrelsesmedlemmernes alder samt deres indbyrdes familiære relationer, men dette er desværre ikke tilgængelig information.

Vi har rigtigt mange bestyrelser i Danmark

Min analyse af danske bestyrelser er som sagt udarbejdet på baggrund af et udtræk fra CVR Registeret over hvor mange registrerede bestyrelser vi havde i Danmark pr. 31.12.2017.

Som nedenstående tabel 1 viser, så var der pr. 31.12.2017 registreret lidt over 60.000 bestyrelser i Danmark.

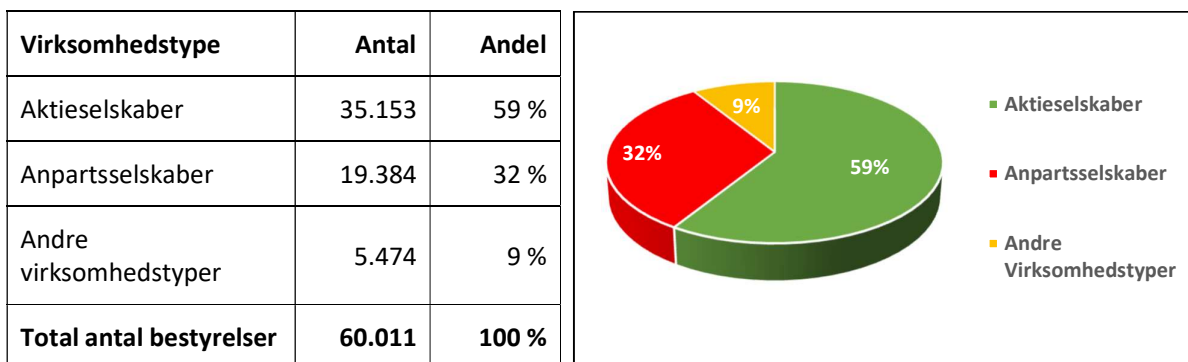
Da udgangspunktet for min analyse er bestyrelsen og ikke den juridiske virksomhedsenhed denne repræsenterer, har jeg ikke nærmere undersøgt, hvor mange af disse bestyrelser der tilhører samme koncernforbundne selskaber, og hvor mange der tilhører enkeltstående selskaber, men Center for Ejerlede Virksomheder har i deres rapporter om Familievirksomheder i Danmark regnet sig frem til, at 25% af alle selskaber i Danmark har en koncernforbundet struktur.

Hvis man antager, at det samme forhold gælder på bestyrelsesniveau, så betyder det, at der i Danmark er ca. 43.500 egentlige virksomhedsuafhængige bestyrelser.

Grunden til at jeg i mine analyser har taget udgangspunkt i de ca. 60.000 registrerede bestyrelser og ikke de ca. 43.500 virksomhedsuafhængige bestyrelser er:

- De juridiske krav, der findes til bestyrelser, og den potentielle ansvarspådragelse man som bestyrelsesmedlem eksponerer sig for, er den samme uanset om det er en enkeltstående bestyrelse eller en koncernforbundet bestyrelse
- Et medlemskab af en bestyrelse har derfor den samme risikoprofil for bestyrelsesmedlemmet uanset, hvilke opgaver der løses i bestyrelsen og uanset hvilken arbejdsstruktur bestyrelsen måtte have.
- Jeg har mødt rigtig mange bestyrelsesmedlemmer, der ikke anser bestyrelser i koncernforbundne selskaber som "rigtige" bestyrelser på trods af det ansvar og den risiko, man som bestyrelsesmedlem har, men dette er en fordom, jeg gerne vil være med til aflive.

Tabel 1 Antal af bestyrelser i Danmark pr. 31.12.2017



Af de ca. 60.000 bestyrelser, vi har i Danmark, viser ovenstående tabel 1, at lidt over 35.000 er lovbestemte bestyrelser i henhold til Selskabslovgivningen, mens ca. 25.000 bestyrelser i Danmark er frivilligt etablerede bestyrelser.

Men der er behov for mange flere bestyrelser

Antallet af bestyrelser i ApS'er er lige under 20.000 og dette svarer til, at ca. hver femte eller ca. 20% af de ca. 95.000 anpartsselskaber, vi har i Danmark, i dag har etableret en frivillig bestyrelse.

Det samme mønster viser sig, når vi ser på andre virksomhedstyper. Her er der etableret ca. 5.500 frivillige bestyrelser, svarende til, at ca. 16% af de ca. 35.000 andre virksomhedsformer, vi har i Danmark, har valgt en sådan.

De bagvedliggende bevæggrunde for, at ApS'er og andre virksomhedstyper i dette omfang etablerer en bestyrelse kan ikke kun forklares ud fra krav/ønsker fra eksterne finansieringskilder, men det har ikke været inden for scope af denne rapport, at se på de bagvedliggende årsager til disse bestyrelsesetableringer.

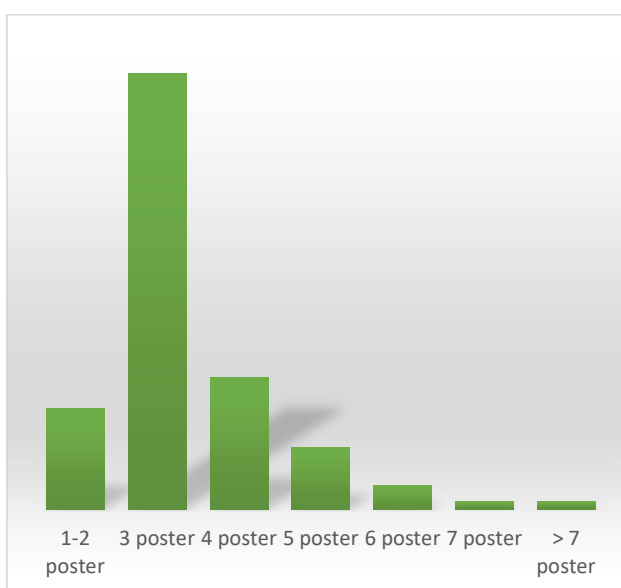
Kan man have en for lille bestyrelse – eller en for stor ?

Hvis vi går lidt tættere på disse ca. 60.000 danske bestyrelser, og hvordan de er sammensat, så viser det sig bl.a. at antallet af medlemmer i disse – i henhold til de data jeg har fået fra CVR Registeret - varierer mellem 1 og 20 medlemmer.

Ifølge mine undersøgelser så er en bestyrelse med 1 og 2 medlemmer tilladt i de frivillige bestyrelser og som man kan se af nedenstående tabel 2, så er det over 10% af alle danske bestyrelser der kun har 1 eller 2 bestyrelsesmedlem.

Tabel 2 Antal bestyrelsesposter pr. bestyrelse

Antal bestyrelser med	Antal	Andel
1 eller 2 poster	8.126	13 %
3 poster	33.829	56 %
4 poster	10.176	17 %
5 poster	5.009	8 %
6 poster	1.560	3 %
7 poster	826	1 %
Mere end 7 poster	485	1 %
Total antal bestyrelser	60.011	100 %



Det datamateriale, jeg har haft til rådighed, giver desværre heller ikke svar på, om det er hos ApS'erne eller de andre virksomhedstyper, at man ser denne bestyrelseskonstellation.

Hvorfor nogle vælger kun at have 1-2 bestyrelsesmedlemmer er heller ikke noget, der behandles i denne rapport, og man kan kun gisne om de bagvedliggende ræsonnementer, men uanset om der er 1 bestyrelsesmedlem eller 20 (som er den største bestyrelse i Danmark i 2017), så vil jeg tillade mig at stille spørgsmål ved disse bestyrelses evne til strategisk at hjælpe de virksomheder, de er en del af, den direction som de er ledelsesorgan for eller den ejer der har indsat dem.

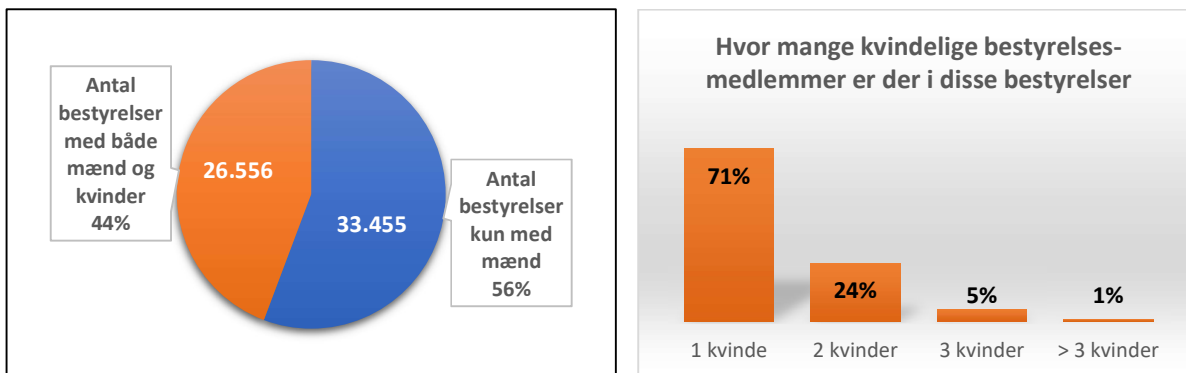
Det mest almindelige er dog, at der er 3 medlemmer. Det gælder for ca. 55 % af alle bestyrelser og 3 medlemmer er også det, der er det juridiske minimumskrav for lovpligtige bestyrelser.

Over halvdelen af danske bestyrelser har kun et mandligt islæt

En sidste dimension jeg vil beskrive, når vi taler om de 60.000 bestyrelser, er spørgsmålet om diversiteten i disse bestyrelser.

Her viser mine undersøgelser, at 56 % eller lidt over 33.000 bestyrelser kun har mandlige medlemmer, og at der derfor kun er lidt over 26.500 bestyrelser, der har kvindelige bestyrelsesmedlemmer.

Tabel 3 Antallet af bestyrelser med kvindeligt islæt og antallet af kvinder i de enkelte bestyrelser



Af disse ca. 26.500 danske bestyrelser med kvindeligt islæt har mere end 70% kun 1 kvindeligt medlem, mens ganske få bestyrelser i Danmark har mere end 3 kvindelige bestyrelsesmedlemmer – faktisk så er tallet pr. 31.12.2017 kun 314 bestyrelser.

Udlændinge har gjort deres indtog i danske bestyrelser

Jeg er klar over at køn ikke er den eneste diversitetsparameter, og at det bl.a. også kunne være interessant at se på den kulturelle diversitet.

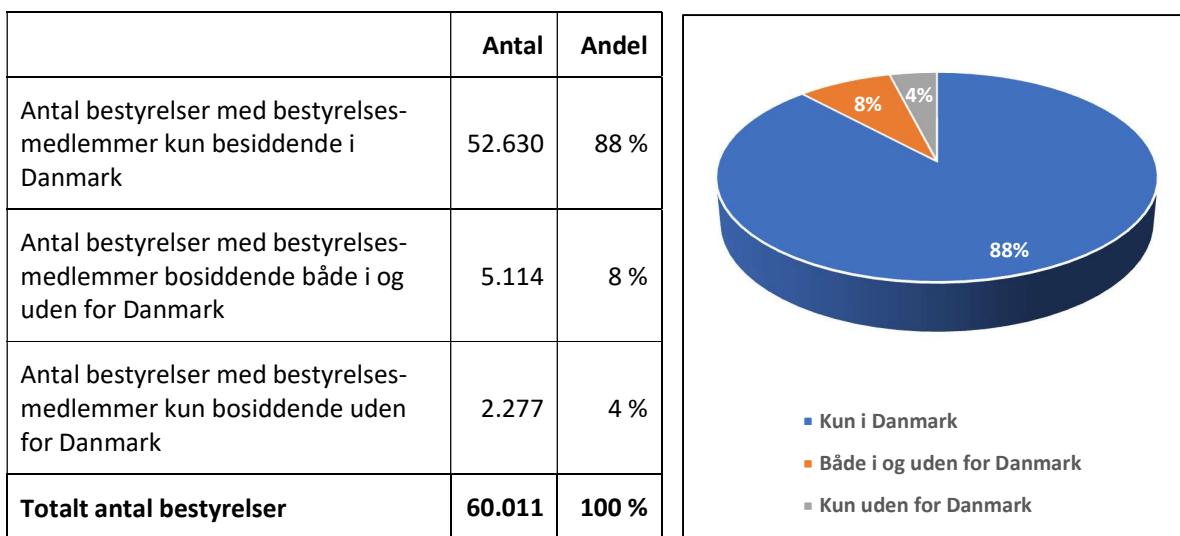
Jeg har desværre til denne analyse ikke adgang til data, der kan belyse nationaliteten af danske bestyrelsesmedlemmer - idet det kun er deres bopæl der bliver registreret hos CVR Registeret. Men hvis vi ser på bestyrelsesmedlemmer bopæl så fås nedenstående billede.

Som det ses, så er langt hovedparten af danske bestyrelser ikke overraskende kun besat af medlemmer med bopæl i Danmark.

At det derimod kun er 88 % af alle danske bestyrelser, der udelukkende har danskboende medlemmer, og at der dermed er 12 % eller næsten 7.500 danske bestyrelser, der har medlemmer med bopæl uden for Danmark - det er overraskende for mig.

Endnu mere overraskende er det, at hele 4 % - eller mere end 2.200 danske bestyrelser - kun er besat af personer der bor uden for Danmark. Hvor mange af disse, der som nævnt er udenlandsdanskere og hvor mange der er udlændinge, det er en af de detaljer, som der desværre ikke er tilgængelige data til at belyse.

Tabel 4 Antal af bestyrelser i Danmark fordelt på medlemmernes bopæl.



Mine refleksioner og nye spørgsmål der rejser sig

Min analyse af de danske bestyrelser har givet mig en masse ny viden og et overblik som jeg ikke havde før specielt omkring omfanget af diversiteten i danske bestyrelser.

Specielt var det nyt for mig at vi har over 60.000 bestyrelser i Danmark, men også at der fortsat er rigtig mange - især ApS - der ikke har en bestyrelse.

Derudover kommet som en stor overraskelse for mig, at vi har så mange bestyrelser med kun 1 eller 2 medlemmer – et forhold som jeg engang håber at få svaret på, men som jeg rent professionelt som bestyrelsesformand har svært ved at forholde mig til.

Endelig er jeg - desværre ikke overraskende - blevet bekræftet i kønsdiversiteten i danske bestyrelser, men er til gengæld blevet overrasket over omfanget af internationaliseringen i de danske bestyrelser.

Analysen har dog også rejst en række nye spørgsmål specielt omkring en mere detaljeret forståelse af sammensætningen af disse bestyrelser, hvor mange bestyrelsesposter der er, hvordan ser diversiteten ud inden i bestyrelserne, hvad ved vi om deres anciennitet etc.

Alt dette og meget kan man læse om i "Volume 2 – Bestyrelsesposterne", der udkommer ultimo september 2018.

Kort om forfatteren

Tau Steffensen har de sidste ca. 10 år arbejdet som Headhunter i Danmark, hvor han har samarbejdet med en lang række store og mellemstore danske virksomheder.

Før den tid har Tau haft en lang række CXO-stillinger og har fra 2002 til 2008 været ejerleder i en mindre produktions- og handelsvirksomhed.

Hans bestyrelseskarriere begyndte i 1998, hvor Tau blev indvalgt i bestyrelsen for både FDIH og DK-Hostmaster. Siden den tid har han siddet i en lang række bestyrelser og Advisory Boards og er p.t. bestyrelsesformand for HP Elektronik Montage ApS, en position han har haft siden 2014.

Tau Steffensen har i mange år arbejdet aktivt i div. bestyrelsesnetværk og er i dag medlem af ASNET Board, hvor han er leder af deres Pipeline gruppe i Region Øst.

Tau Steffensen har både fagligt og professionelt arbejdet med bestyrelser og bestyrelsesrekruttering i mange år og kender dynamikken i bestyrelser både indefra som medlem og udefra som direktionsmedlem.

Tau Steffensen har arbejdet med både professionelle internationale bestyrelser og semi-professionelle danske bestyrelser, så hans erfaring på dette område er årelang og dækker over mange typer bestyrelser.

Hans passion for bestyrelsesdiversitet startede i 2011/12, hvor han begyndte mere systematisk at analysere dette område, og Tau har siden optrådt på en lang række konferencer og arrangementer, samt været citeret i artikler og interviews vedr. de foreløbige resultater, han har afdækket.