

White Paper om

Danske Bestyrelser i tal og fakta

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

Volume 3: Bestyrelsesrekruttering



Udgivet Oktober 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, udkom august 2018
- Volume 2 – Bestyrelsesposterne, udkom september 2018
- Volume 3 – Bestyrelsesrekruttering, udkom 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.

Formålet med rapporten ”Volume 3 – Bestyrelsesrekruttering”

Denne rapport er lavet med det formål at beskrive, hvordan bestyrelsesrekrutteringer foregår i Danmark, når man ser på alle rekrutteringer i de bestyrelser, der er anmeldt til Erhvervsstyrelsens CVR Register, for derigennem at give både de rekrutterende og dem der ønsker at blive rekrutteret et fælles referencepunkt og en fælles forståelse for, hvad det er for mekanismer og kriterier, der karakteriserer denne proces. En proces, der foregår mere end 35.000 gange om året i danske virksomheder.

Samtidig vil jeg også gerne være med til at give en større bevidsthed omkring fordele og ulemper ved de metoder, der anvendes i dag.

Jeg håber ligeledes, at denne rapport kan være med til at sætte yderligere fokus på, hvor mange eller hvor få ressourcer dansk erhvervsliv bruger på sammensætningen af det vigtigste strategiske ledelsesorgan, der findes, også set i relation til hvor mange ressourcer de samme virksomheder bruger på sammensætning af deres mere operationelle del af forretningen.

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

- Der besættes i gennemsnit 100 bestyrelsesposter hver dag i Danmark.
- 95 % af disse bestyrelsesrekrutteringer sker uden brug af ekstern professionel hjælp, men løses i bestyrelseslokalet. Som forventet er det store virksomheder, der oftest anvender ekstern professionel hjælp i rekrutteringsprocessen, men også blandt disse virksomheder løses rekrutteringen overraskende ofte i bestyrelseslokalet.
- Ejerskab, familiemæssige relationer og/eller personlige netværk med ejeren, er de vigtigste rekrutteringskriterier til danske bestyrelser – kompetencer er af sekundær betydning.
- Danske virksomheder bruger kun lidt over 2 % af deres Search og Rekrutterings budget på bestyrelsesrekruttering.
- Mange potentielle bestyrelseskandidater har ikke en klar strategi for, hvordan de skal få deres bestyrelsesposter, og de er ikke bevidste om, hvad der kræves, og de tager ikke udgangspunkt i den reelle situation, for derigennem at komme i betragtning til en bestyrelsespost.

Den første kortlægning af alle danske bestyrelsesrekrutteringer

Denne analyse tager sit udgangspunkt i "Rapport 2 - Danske Bestyrelsesposter", hvor en af hovedkonklusionerne er, at der hvert år besættes ca. 35.500 bestyrelsesposter. (Der henvises til denne rapport, hvis man vil læse mere om forudsætningerne bag dette antal).

Det er på baggrund af mine tilgængelige data desværre ikke muligt, at anskueliggøre:

- hvor mange af disse der er udskiftninger
- hvor mange der er udvidelser i eksisterende bestyrelser og
- hvor mange der skyldes etablering af nye bestyrelser

Men uanset hvilken årsag der ligger bag, så er dette et meget stort antal, og indikerer at der indstilles og rekrutteres bestyrelsesmedlemmer i et omfang, der er større end de fleste havde forestillet sig.

Hvordan disse rekrutteringer foregår, er beskrevet i nedenstående modeller, der er lavet på baggrund af de kvantitative rammer fra min analyse kombineret med kvalitative data fra primært min egen erfaring som bestyrelsesmedlem over 25 år, mine næsten 20 år som ejerleder og mine 10 år som headhunter, men også baseret på en lang række samtaler med kollegaer, samarbejdspartnere og venner, der ligesom jeg igennem mange år har arbejdet med og interesseret sig for dette emne.

Der anvendes principielt 3 forskellige modeller til udvælgelse af bestyrelsesmedlemmer

Jagtmodellen

- Denne model refererer til, at bestyrelsen/ejerne henvender sig til en ekstern headhunter og beder denne komme med bestyrelsesemner, der lever op til en række prædefinerede krav og ønsker.
- Denne model bruges til besættelse af ca. 3 % af alle bestyrelsesposter.
- Denne model koster, hvad det forventes, at årshonoraret er for den pågældende post.

Posemodellen

- Denne model refererer til, at bestyrelsen/ejerne henvender sig til en af de mange bestyrelsesnetværk, der findes i Danmark, og beder dem komme med bestyrelsesemner, der lever op til en række prædefinerede krav og ønsker.
- Denne model bruges til besættelse af ca. 2 % af alle bestyrelsesposter.
- Denne model koster ca. 10 - 15.000 kr. pr. post

Spiralmodellen

- Denne model refererer til, at bestyrelsen selv indstiller til generalforsamlingen, hvem der skal indvælges i bestyrelsen, efter at man har været rundt i sine egne rækker.
- Denne model bruges til besættelse af ca. 95 % af alle bestyrelsesposter.
- Denne model medfører ingen eksterne omkostninger - kun den tid bestyrelsen og/eller ejeren bruger.

Et vigtigt element i hele diskussionen omkring udskiftningen i bestyrelsen, og hvordan man kommer i spil til alle de bestyrelsesposter, der hvert år besættes, er en forståelse af hvordan rekrutteringen til bestyrelseslokalet i dag foregår.

Som udgangspunkt benyttes der i dag 3 forskellige rekrutteringsmetoder, når der skal findes nye bestyrelsesmedlemmer, med hvert sine karakteristika, fordele og ulemper, og jeg vil i det efterfølgende gennemgå hver af disse.

Jagtmodellen giver dig sikkerhed for høj kvalitet med kompetencer i centrum

- Denne model tager udgangspunkt i den arbejds metode, som alle headhuntere og firmaer der beskæftiger sig med Executive Search benytter sig af, når de skal finde nye bestyrelsesmedlemmer.
- Deres tilgang starter altid med en detaljeret analyse af både bestyrelsen, direktionen og selskabets stærke og svare sider samt en gennemgang af de strategiske udfordringer, man som virksomhed fremadrettet står overfor.
- På den baggrund opstiller man i samarbejde med ejerne/bestyrelsesformanden en optimal profil på det nye bestyrelsesmedlem, både i relation til bestyrelseskompetencer, erhvervskompetencer og personlige kompetencer.
- Med udgangspunkt i de ønskede kompetencekrav, screenes markedet nu for potentielle emner, hvor man udsøger sit "bytte" et efter et – deraf navnet jagtmodellen.
- Udbuddet af kandidater ved denne model er næsten ubegrænset og den store udfordring er derfor ikke at finde potentielle kandidater men at få dem kvalificeret, således at de matcher de kriterier der er opstillet.

Tabel 1: Fordele og ulemper ved Jagtmodellen

Fordele ved Jagtmodellen	Ulemper ved Jagtmodellen
<ul style="list-style-type: none"> • Denne model er 100% fokuseret på kompetencer og hvad det er virksomheden fremadrettet har brug for, som man ikke allerede har afdækket i sin bestyrelse. • Denne model sikrer et meget højt kvalitetsniveau på både proces og leverancer. • Denne model er på mange områder i tråd med god Governance og er en model, som især store virksomheder og organisationer benytter sig af. • Denne model sikrer i sin rendyrkede metode, at det er de mest kompetente kandidater, der bliver identificeret 	<ul style="list-style-type: none"> • Denne model er klart den mest tidskrævende proces, da den involverer et omfattende indledende analysearbejde samt bruger relativt lang tid på at identificere og kvalificere de enkelte kandidater. • Denne model er også den dyreste, og det afskrækker rigtigt mange ejere/ bestyrelsesformænd at skulle betale over 100.000 kr. for denne ydelse. • Denne model stiller store krav til leverandørens moral og etik, da der kan være en risiko for at man hurtigt vælger den første og bedste kandidat, eller en kandidat man tidligere har haft i proces og ikke starter processen med en "blank tavle"

	<ul style="list-style-type: none"> • Specielt i relation til identifikation af potentielle kvindelige kandidater har der i branchen været en tendens til at "slå op i banen" og kun tilbyde mandlige kandidater i stedet for at grave dybere i sin søgen efter de rigtige kandidater.
--	--

Posemodellen er det bedste alternativ til dem der vil have en hurtig, billig og kvalificeret proces

- Posemodellen er den mindst anvendte model i Danmark og hænger sammen med, at der kun findes ca. et dusin forskellige bestyrelsesnetværk i Danmark, hvor nogle er store med næsten 200 medlemmer - så som ASNET Board – andre er meget små med blot en håndfuld medlemmer – såsom BB3.
- Disse netværk har alle har til formål, at hjælpe danske virksomheder med at få professionaliseret deres bestyrelse, og det estimeres, at der i dag er ca. 1.000 danske bestyrelsesmedlemmer, der er organiseret via disse bestyrelsesnetværk.
- Fælles for alle disse netværk er, at de arbejder ud fra den metode, at henvendelser fra virksomhedsejere eller bestyrelsesformænd om at finde et nyt bestyrelsesmedlem bliver cirkuleret og tilbudt i medlemskredsen – eller sagt på en anden måde – blandt de medlemmer som man tilfældigvis har på et givet tidspunkt – heraf navnet Posemodellen.
- Disse bestyrelsesnetværk arbejder alle ud fra en kompetenceoptimerings agenda, men deres begrænsning er, at de maksimalt kan tilbyde de kompetencer, som deres medlemmer nu engang repræsenterer.
- Posemodellen anvendes i dag specielt af SMV segmentet samt af virksomheder, der allerede har et bestyrelsesmedlem der er med i et bestyrelsesnetværk.

Tabel 2: Fordele og ulemper ved Posemodellen

Fordele ved Posemodellen	Ulemper ved Posemodellen
<ul style="list-style-type: none"> • Mange af disse netværk tilbyder løbende efteruddannelse af deres medlemmer, så generelt er der et meget opdateret fagligt niveau blandt disse, både hvad går bestyrelsesspecifikke kompetencer og mere generelle professionelle kompetencer. • Netværkene har et godt kendskab til deres medlemmer og kan derfor med stor troværdighed anbefale dem. • Processen med at identificere kandidater kan gennemføres meget hurtigt, og det der normalt tager længst tid, er ejernes/bestyrelsernes proces 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvalget af kandidater er begrænset til det enkelte netværks medlemsskare, og der er dermed en naturlig begrænsning på bredden og dybden af de kompetencer, der kan tilbydes. • Meget få kvinder er medlem er disse bestyrelsesnetværk, så de kan have svært ved at repræsentere en troværdig diversitet. • Mange af netværkene er så små, at de reelt har svært ved at tilbyde en bred vifte af kompetencer og erfaringer.

<p>med at evaluere de præsenterede kandidater og foretage det endelige valg.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da kandidaterne selv melder sig på banen, er der mulighed for også at møde den "utraditionelle"/"skæve" kandidat, man ikke selv ville have fundet 	<ul style="list-style-type: none"> • Selv om medlemmerne af de enkelte netværk som oftest kan findes via diverse digitale medier, så er de enkelte netværks optagelseskriterier ikke gennemsigtige og det kan derfor som ejer/bestyrelsesformand være svært objektivt at vælge, hvilket netværk man skal gå til for at få hjælp til en bestyrelsesrekruttering.
--	--

Spiralmodellen er den vigtigste indgang til en bestyrelsespost

- Spiralmodellen er den langt mest udbredte model i Danmark, når der skal identificeres og indstilles nye bestyrelsesmedlemmer, og som udgangspunkt baserer den sig ikke på et kvalitativt udgangspunkt, hvor kompetenceafdækning blandt kandidaterne kombineret med kompetencemangler i bestyrelsen har første prioritet, men hvor udvælgelsen af kandidaterne i stedet tager udgangspunkt i følgende kriterier:
 - Ejere der ønsker et sæde i bestyrelsen
 - Familiemedlemmer man ønsker at have i sin bestyrelse
 - Forretningsmæssige relationer mellem kandidaten og enten ejerne eller bestyrelsesformanden
 - Politiske og netværksmæssige relationer mellem kandidaterne og enten ejerne eller bestyrelsesformanden
 - Venskabelige relationer mellem kandidaten og enten ejerne eller bestyrelsesformanden
- Dette betyder ikke, kandidaternes kompetencer ikke har betydning, men blot at kompetenceparameteren prioriteres lavere end andre parametre.
- Denne model ses oftest anvendt i de tusindvis af små og mellemstore virksomheder vi har i Danmark, men også i ganske store virksomheder benytter man sig af denne model.

Tabel 3: Fordele og ulemper ved Spiralmodellen

Fordele ved Spiralmodellen	Ulemper ved Spiralmodellen
<ul style="list-style-type: none"> • De kandidater der kommer på bordet er næsten altid kendte af ejerne/bestyrelsen og har derfor allerede opnået den tillid og fortrolighed, der er altafgørende for, om et bestyrelsesmedlem kommer til at fungere effektivt. • Kandidaterne har derigennem ofte et forhåndskendskab til virksomheden eller branchen, hvilket gør at vedkommende vurderes til relativt hurtigere at blive et aktivt medlem i bestyrelsen • Denne proces er oftest den hurtigste af de 3 skitserede og giver dermed ofte en følelse af at man hurtigt får lukket hullet og kommer videre 	<ul style="list-style-type: none"> • Der er en stor risiko for, at de nye bestyrelsesmedlemmer bliver "kloner" af de eksisterende medlemmer. • Der bliver som oftest ikke talt om kompetencebehovet i bestyrelsen eller hvilke kompetencer de potentielle kandidater har og bestyrelserne risikerer nemt ikke at være rustet til at takle de strategiske og forretningsmæssige udfordringer, som selskaberne står overfor. • De identificerede bestyrelseskandidater har ikke nødvendigvis erfaring fra et bestyrelseslokale – enten som medlem eller som deltager.

<ul style="list-style-type: none"> • Det er oftest en model, der benyttes af nyetablerede bestyrelser, hvor det i mange tilfælde kan være et issue at få etableret en bestyrelse hurtigt. Men også i situationer hvor ejerlederen er usikker på, hvad en bestyrelse kommer til at betyde for vedkommende selv og for den virksomhed vedkommende enten har haft i mange år eller er ved at starte op – i sådanne situationer tyr mange ejerledere til at finde sine bestyrelsesmedlemmer i den nærmeste omgangskreds. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der kan opstå et pres på kandidaten til at indtræde i bestyrelsen, selv om vedkommende og bestyrelsen var bedre tjent uden. • Man risikerer nemt ikke at få talt om ansvar og risiko – både personligt og finansielt - man påtager sig som bestyrelsesmedlem. • De identificerede kandidater kan nemt være så relaterede til ejerne/ bestyrelsesformanden, at de har svært ved at prioritere virksomhedens interesser fremfor ejernes, samtidig med at deres neutralitet i forhold til ejeren/direktionen kan være problematisk.
---	--

Der investeres forbausende lidt i besættelsen af danske bestyrelsesposter

Hvis man ser på de 6 mia. kr. som danske firmaer i 2017 brugte på rekrutterings- og seachydelse¹, så går kun ca. 2,5% af disse investeringer eller lidt over 130 Mio. kr. årligt til bestyrelsesrekruttering - et tal der kan valideres ved at se på nedenstående tabel 4.

Når man tænker på, at bestyrelsen er selskabernes vigtigste ledelsesorgan, så kan man undre sig over at der ikke investeres flere penge på netop dette område. ¹

Tabel 4. Investeringer i bestyrelsesrekrutteringer

	I Alt	Spiral- modellen	Pose- modellen	Jagt- modellen
Antal poster	35.500	34.000	500	1.000
Gnm. pris pr. post	3.732 kr.	0 kr.	12.500 kr.	125.000 kr.
Ca. Inv. i alt	131,25 Mio. kr.	0 kr.	6,25 mio. kr.	125,0 mio. kr.

Disse tal er behæftet med en del usikkerhed, da de ikke er baseret på eksterne kilder, men på information indhentet fra interviews med mange af markedet aktører, samt mange års erfaring med bestyrelsesrekruttering.

Det er min vurdering af usikkerheden er den samme for både pose- og jagtmodellen, men selv med en relativt stor fejlmargen, så ændrer det ikke på det overordnede billede, at den årlige investering i besættelse af bestyrelsesposter er relativ beskedent, set i relation til, hvor mange penge der bruges på at finde de bedste folk til mere driftsrelaterede poster.

¹ Hentet fra Supana’s seneste undersøgelse om Search og Rekrutteringsbranchen i Danmark, udgivet d. 11. sep. 2018

Du skal have en klar bestyrelsesstrategi

Det er vigtigt, at man som potentiel bestyrelseskandidat er disse rekrutteringsmodeller og bevæggrunde bevidst, og at man tilrettelægger sin egen bestyrelsesstrategi ud fra de til enhver tid gældende spilleregler.

Jeg har mødt rigtig mange kandidater, der har meget svært ved at acceptere disse spilleregler, men min anbefaling til disse er altid:

- Forstå og accepter spillereglerne som de er og agér på deres præmisser – hvis man ønsker at vente på at spillereglerne bliver anderledes – hvilket jeg håber de gør - så kommer man måske til at vente længe.
- Hvis man ønsker at gøre bestyrelseskarriere blandt SMV-segmentet, så hjælper det ikke udelukkende at bearbejde Headhuntere – på nuværende tidspunkt er sandsynligheden for, at de får bestyrelsesopgaver fra dette segment meget lille.
- Hvis man ønsker at komme i proces til en bestyrelse, der benytter sig af spiralmodellen, så hjælper det ikke at fremhæve sine kompetencer som de vigtigste argumenter, man skal huske på at der er mange andre kriterier, der i processen er meget vigtigere.
- Fokusér på hvad det er for en ejerstruktur, virksomhed og bestyrelse du er på vej ind i og ikke først på, hvilken forskel du kan gøre.
- Få gang i dine netværk og prioritéér disse meget mere - også på bekostning af din arbejdsindsats på dit nuværende job – ”du kan ikke gemme dig bag, at du ar travlt i hverdagen”.

Mine refleksioner og nye spørgsmål der rejser sig

Denne rapport har for mig afdækket 4 væsentlige konklusioner:

- 95 % af de bestyrelsesrekrutteringer der finder sted hvert år, er uden brug af ekstern professionel hjælp, men løses alene i bestyrelseslokalet.
- Ejerskab, blod og/eller personlige netværk er de vigtigste rekrutteringskriterier til danske bestyrelser – kompetencer er af sekundær betydning.
- Danske virksomheder bruger kun lidt over 2 % af deres Search og Rekrutteringsbudget på bestyrelsesrekruttering.
- Det kræver en klar bestyrelsesstrategi, der tager udgangspunkt i den reelle situation, at komme i betragtning til en bestyrelsespost

Min analyse af rekrutteringsprocessen rejser derudover et par centrale spørgsmål, som jeg har sat mig for at afdække i kommende rapporter:

1. For det første, hvad karakteriserer de personer der bliver valgt ind i vores bestyrelser, og er der forskel på de mænd og kvinder der bliver valgt ind i vores bestyrelser – dette emne vil blive behandlet i næste rapport ”Danske Bestyrelsesmedlemmer” der udkommer ultimo november 2018 og især i rapporten ”Kvindelige Bestyrelsesmedlemmer”, der udkommer ultimo december 2018.
2. For det andet, hvad er motivationen for danske bestyrelseskandidater for at starte eller fastholde en bestyrelseskarriere – dette vil blive behandlet i ”Volume 6 – Bestyrelsesmotivation”, der udkommer i januar 2019.

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 diverse 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.