

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 5: Kvindelige Bestyrelsesmedlemmer



Udgivet december 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, udkom november 2018](#)
- Volume 5 – Kvindelige bestyrelsesmedlemmer, udkommet 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, der vil blive uddybet i detaljer er:

- Vi har i Danmark pr. 31.12.2017 ca. 25.000 registrerede kvindelige bestyrelsesmedlemmer
- Vi ved, at der er ca. 3.000 kvindelige direktører i Danmark
- Vi ved fra Erhvervsstyrelsens CVR-register, at 33% af disse er bestyrelsesaktive – svarende til ca. 1.000 kvindelige direktører, der er aktive bestyrelsesmedlemmer.
- Hvis man er fortalere for kompetenceagendaen blandt bestyrelsesmedlemmer – så skal man se mere målrettet på den fødekæde, der skaber de kvindelige direktører, og hvordan det beskedne antal på 3.000 kan forøges markant.

Formålet med rapporten ”Volume 5 – Kvindelige Bestyrelsesmedlemmerne”

I dette afsnit har jeg sat mig for at kigge nærmere på de ca. 25.000 kvindelige bestyrelsesmedlemmer som min seneste rapport ”Danske Bestyrelsesmedlemmer” viste vi havde i Danmark ved udgangen af 2017.

En måde at forstå dem på har for mig været at se på deres kompetencer, forudsætninger og motivation for at bestride en bestyrelsespost, men da sådanne data ikke er registreret hos Erhvervsstyrelsen, har jeg været tvunget til at gå en anden vej.

Min indgang har derfor i stedet været at bruge et af de kompetencekriterier, vi som headhuntere benytter os af, når vi skal finde bestyrelseskandidater.

Dette kriterie er det nuværende eller de tidligere stillingsniveauer, man har bestredet, og hvilke opgaver og ansvar dette har ført med sig.

Vores udgangspunkt er, at det er lang flere stillingsniveauer end en CEO-stilling, der kvalificerer én til at være en potentiel bestyrelseskandidat, men at man skal have bestredet en eller anden direktør stilling.

Faktisk sætter mange headhuntere den nedre grænse ved VP-niveau, idet det er en gængs erfaring og overbevisning at alle kandidater, der arbejder på VP+ niveau har de kompetencer og erfaringer, der skal til, for at bestride en bestyrelsespost., Det gælder blot om at finde den bestyrelse, der efterspørger specifikt de kompetencer, man har.

Dette gælder også uanset funktionsområde og uanset, om dette er en position i det private, det offentlige eller i en NGO.

Jeg besluttede mig derfor for at undersøge, hvor mange potentielle kvindelige bestyrelseskandidater, vi har i Danmark, der matcher nedenstående 5 stillingskriterier:

- CEO
 - Dette dækker over alle adm. direktører, Managing Directors, Country Managers, selvstændige etc.
- CXO
 - Dette dækker over alle C-Level positioner (ud over CEO) og omfatter, men er ikke begrænset til, stillingskategorier som CFO, CIO, CMO, CSO, COO, CCO, CTO, CHRO, CPO, etc.
- XVP
 - Dette dækker over alle C-Level minus 1 positioner og omfatter, men er ikke begrænset til, SVP, GVP, EVP, VP etc.
- Professionelt bestyrelsesmedlem
 - Dette dækker over alle de kvinder, der i deres profil skriver, at de primært beskæftiger sig med bestyrelsesarbejde.
- Partnere
 - Dette dækker over alle Equity Partnere inden for, men ikke begrænset til, advokatbranchen, konsulentbranchen, reklamebranchen, revisionsbranchen og andre brancher, hvor Partnerbegrebet er udbredt.

Jeg er naturligvis klar over, at dette er en lidt arbitrær afgrænsning, og at der vil være meget kvalificerede kvindelige bestyrelseskandidater, der ikke lever op til et af disse kriterier, med samtidig vil der også være kandidater, der lever op til disse kriterier, men som af andre årsager ikke er kvalificeret til en bestyrelsespost.

Jeg har i min analyse været tvunget til at foretage et valg – som blev det skitserede – og det har givet følgende resultater.

Alle kvindelige direktører i Danmark er potentielle bestyrelseskandidater

Efter en længere optrævling af diverse sociale medier – men hovedsageligt LinkedIn – har jeg dags dato identificeret lidt under 2.400 kvindelige direktører, der matcher ét eller flere af de ovenstående 5 stillingskriterier.

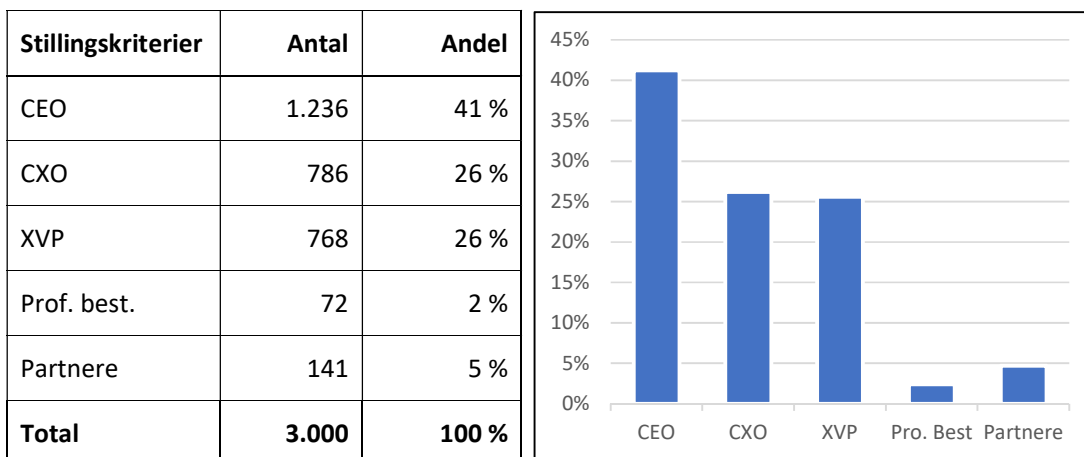
Da jeg er sikker på, at jeg med min metode ikke har identificere alle kvindelige direktører i Danmark – men da der er langt imellem, at der dukker et nyt navn op, har ud fra disse indikationer tilladt mig at konkludere, **at der pr. 31.12.2017 var ca. 3.000 kvindelige direktører i Danmark, der lever op til de opstillede kriterier.**

Om tallet i virkeligheden er 2.500, 3.000 eller 4.000 vil ikke ændre på, at antallet af potentielle kvindelige bestyrelseskandidater er lavt – relativt set. Sammenlignet med et tilsvarende tal for mænd som jeg estimerer ligger på over 150.000, så taler antallet af potentielle kvindelige bestyrelsesmedlemmer sit eget tydelige sprog.

Under halvdelen af de kvindelige direktører har en CEO-baggrund

Baseret på min konkrete viden om de 2.400 jeg har identificeret, kan jeg konkludere, at disse 3.000 kvindelige potentielle bestyrelsesmedlemmer er fordelt på de 5 stillingskriterier som vist i tabel 1 nedenfor.

Tabel 1. Fordelingen blandt kvindelige direktører på stillingskriterier

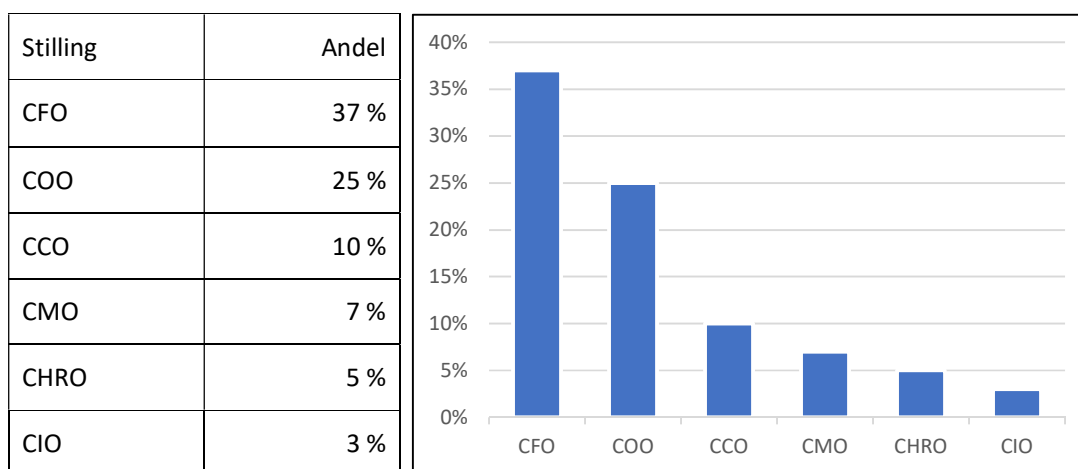


Her viser min undersøgelse, at kun ca. 40% af de kvindelige direktører har en baggrund som CEO (og hvad denne kategori dækker jf. min indledende beskrivelse), mens kvindelige direktører med andre C-level positioner eller VP positioner hver udgør ca. 25%. Når det handler om kvinder der offentligt tilkendegiver, at de er fuldtidsprofessionelle bestyrelsesmedlemmer, så har jeg kun identificere ganske få kvinder.

Flertallet på C-niveau har en økonomisk eller en driftsmæssig baggrund

Hvis vi kigger nærmere på gruppen CXO's, så får vi et interessant billede:

Tabel 2. De mest udbredte CXO-positioner blandt kvindelige danske direktører



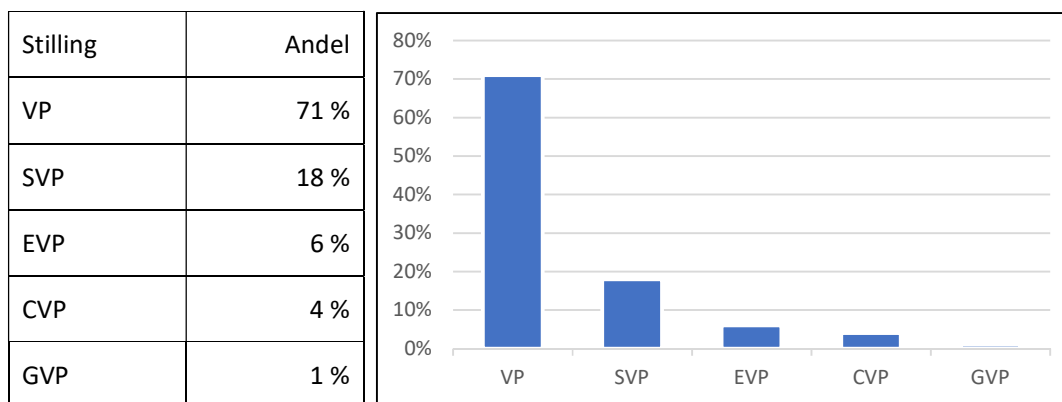
Der florerer forskellige fordomme om disse kvindelige C-Level direktører, og én af dem er, at de næsten alle har et ben i HR eller et af de andre "bløde" funktionsområder, og at disse kvinder derfor ikke har de kommercielle forudsætninger for at bestride et bestyrelsesjob.

Det kan denne undersøgelse klart dementere, idet den markant mest udbredte gruppe blandt kvindelige C-level kandidater er CFOs efterfuldt af COOs og CCOs.

Kvindelige bestyrelseskandidater på VP-niveau har mange forskellige baggrunde

Hvis vi ser på de 26 % XVP'er blandt potentielle kvindelige bestyrelsesmedlemmer, så har jeg afdækket 5 forskellige typer, hvoraf VP'er stillingen er den mest udbredte, efterfulgt af SVP (Senior VP).

Tabel 3. De mest udbredte XVP-positioner blandt kvindelige danske direktører



EVP (Executive VP), CVP (Corporate VP) samt GVP (Global VP) titlerne er derimod meget lidt anvendt blandt kvindelige danske direktører.

Det har desværre ikke været muligt for mig på nuværende tidspunkt at lave en detaljeret analyse af disse kvinders faglige ansvarsområder, men de foreløbige indikationer går tydeligt i retning af, at det spreder sig over en lang række faglige discipliner og er ikke koncentreret omkring enkelte fagområder.

Der er meget få fuldtidsprofessionelle bestyrelseskvinder i Danmark

Hvad angår de sidste 2 stillingskategorier – de professionelle bestyrelsesmedlemmer og Partnere, så udgør disse begge ifølge min analyse et så lavt antal, at de ingen betydning har i det store billede.

Specielt er det bemærkelsesværdigt, at vi i Danmark kun har ca. 75 fuldtidsarbejdende kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Når dette er sagt, er det alligevel et tal, der overrasker mig, da min forventning var, at det var meget lavere. Antageligt hænger dette sammen med, at disse på nær nogle ganske få kvinder er meget anonyme i deres gøremål, og som sådan ikke kvinder man støder på i medierne eller den offentlige debat.

Det er fortsat på et meget lavt niveau, men det er glædeligt, at så mange har taget udfordringen op og gjort bestyrelsesarbejde til deres primære levebrød, så det ikke kun er mænd, der er repræsenteret i denne kategori.

Halvdelen af de kvindelige direktører har bestyrelseserfaring

Min næste analyse var at sammenkøre de ca. 2.400 kvindelige direktører, jeg har i min database, med Erhvervsstyrelsens CVR-register over danske bestyrelsesmedlemmer, for derigennem at indhente oplysninger, der specifikt karakteriserer dette segment og for at se, hvordan dette segment eventuelt afviger fra de generelle karakteristika om kvindelige bestyrelsesmedlemmer, som jeg har beskrevet i min seneste rapport (se vol. 4: Bestyrelsesmedlemmerne)

Min undersøgelse viser, at 50 % af de kvindelige direktører på et eller andet tidspunkt har været registreret som bestyrelsesmedlem.

- Af disse har stort set alle - 97 % - haft en post som menigt bestyrelsesmedlem, hvilket ikke kommer som den store overraskelse for mig, efter at have talt med rigtig mange af disse og hørt om deres motivation for at gå ind i en bestyrelse – et emne jeg vil uddybe nærmere i næste rapport.
- Mere overraskende er det nok, at næsten 33% af de kvindelige direktører med bestyrelseserfaring på et eller andet tidspunkt har været bestyrelsesformand.
- Uddybende viser min undersøgelse, at blandt CEOs og professionelle bestyrelsesmedlemmer, så har en langt større andel erfaringer som bestyrelsesformænd, end det er tilfældet blandt kvindelige direktører generelt. Hele 60 % af de kvindelige direktører med formandserfaring har en erhvervsmæssig baggrund som enten CEO eller professionelt bestyrelsesmedlem, mens de kun udgør lidt over 40 % af det totale antal kvindelige direktører, jeg har med i min undersøgelse.
- Ikke overraskende er det kvindelige direktører med en XVP-baggrund, der er klarest underrepræsenteret på formandsposten. Her udgør de kun 10 % af alle kvindelige direktører med formandserfaring, mens de i alt udgør 25% af alle kvindelige direktører.
- Disse tal er som sådan ikke er overraskende og blot i tråd med den generelle vurdering, at man som CEO har en større erfaringsgrundlag at trække på til en eventuel formandspost, og at man som XVP har langt nemmere ved at få en mening bestyrelsespost end en formandspost.

Kvindelige formænd har erfaring fra rigtig mange bestyrelser

Min undersøgelse viser, at kvindelige direktører har en langt større bestyrelseserfaring, end hvad vi så blandt kvindelige bestyrelsesmedlemmer generelt – et forhold der bliver yderligere forstærket, når vi specifikt ser på de kvindelige direktører, der har erfaring som bestyrelsesformænd.

Her viser det sig, at de kvindelige bestyrelsesformænd i gennemsnit har erfaring fra 12,0 bestyrelser, mens kvindelige direktører generelt har erfaring fra 6,0 forskellige bestyrelser. Som tidligere rapporteret i vol. 4 har alle kvindelige bestyrelsesmedlemmer i gennemsnit erfaring fra 2,8 bestyrelser.

Tabel 4: Bestyrelseserfaring hos kvindelige direktører sammenlignet med øvrige

Antal bestyrelser	Alle kvindelige bestyrelsesmedlemmer	Kvindelige direktører generelt	Kvindelige for-mænd med en direktør-baggrund
	Andel	Andel	Andel
1	54 %	29 %	8 %
2 – 5	39 %	43 %	37 %
6 – 10	5 %	14 %	22 %
11 – 20	2 %	8 %	18 %
21 – 30	0 %	3 %	6 %
31 – 40	0 %	1 %	3 %
Mere end 40	0 %	1 %	3 %

Kvinder uden direktørbaggrund har til gengæld flere års bestyrelseserfaring

Kigger vi derimod på, hvor mange år kvindelige bestyrelsesmedlemmer generelt har siddet i bestyrelser, er billedet et andet. Her viser det sig, at kvinder uden direktørbaggrund har flere års erfaring end kvinderne med direktørbaggrund.

Tabel 5: Bestyrelseserfaring hos kvindelige direktører sammenlignet med øvrige

Antal år	Alle kvindelige bestyrelsesmedlemmer	Kvindelige direktører	Kvindelige formænd med en direktør-baggrund
	Andel	Andel	Andel
1 – 5 år	31 %	42 %	20 %
6 – 10 år	17 %	27 %	29 %
11 – 20 år	22 %	24 %	36 %
21 – 30 år	9 %	6 %	14 %
Mere end 30 år	21 %	1 %	1 %

Af ovenstående tabel kan vi uddrage følgende konklusioner.

- Hvor vi tidligere har set at kvindelige bestyrelsesmedlemmer i gennemsnit har 15 års bestyrelseserfaring (se evt. vol 4: Bestyrelsesmedlemmerne), så har kvindelige direktører i gennemsnit 9 års bestyrelseserfaring, mens kvindelige direktører med formandserfaring i gennemsnit har 12 års bestyrelseserfaring.
- Den helt store forskel er gruppen med mere end 30 års bestyrelseserfaring, hvor det er ganske få kvindelige direktører, der kan matche den beskrivelse.
- At der er så stor en gruppe blandt alle registrerede kvindelige bestyrelsesmedlemmer, som har mere end 30 års erfaring (21 %), er for mig en kraftig indikation af, at vi her har med bestyrelsesmedlemmer at gøre, der ikke har deres poster pga. de kompetencer de besad, da de fik deres bestyrelsesposter, men er blevet valgt af andre årsager. Det kunne eksempelvis være begrundet i familiære relationer til ejerne.

Kun hver tredje kvindelig direktør er i dag bestyrelsesaktiv

Det sidste punkt, jeg har undersøgt vedr. de kvindelige direktører, er deres nuværende bestyrelsesaktivitet, målt på, hvor mange bestyrelser, de er registreret som medlem af pr. 31.12.2017.

Tabel 6: Bestyrelsesaktivitet blandt kvindelige direktører sammenlignet med øvrige

Antal bestyrelser	Kvindelige bestyrelsesmedlemmer	Bestyrelsesaktive kvindelige direktører
	Andel	Andel
1	77 %	46 %
2 – 5	22 %	43 %
6 – 10	1 %	7 %
11 – 20	0 %	3 %
Mere end 20	0 %	1 %
Total	100 %	100 %

Her viser en gennemgang af de 2.400 kvindelige direktører i min database, at 33% af disse er registreret som aktive bestyrelsesmedlemmer hos Erhvervsstyrelsen.

Hvor aktive de så er, fremgår af ovenstående tabel 6, hvor jeg har sammenlignet med de tilsvarende tal for alle kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Se evt. vol 4: Bestyrelsesmedlemmer for yderligere detaljer.

Her viser det sig, at hvor de kvindelige bestyrelsesmedlemmer generelt er aktive i 1,4 bestyrelser, så er de kvindelige direktører aktive i 2,9 bestyrelser, og den store forskel er, at hvor 75% af de kvindelige bestyrelsesmedlemmer kun er medlem af én bestyrelse, så er mere end 50 % af de bestyrelsesaktive kvindelige direktører medlem af mere end 2 bestyrelser.

Det er dog forsat kun en meget lille del af de bestyrelsesaktive kvindelige direktører – ca. 10% - der er medlem af mere end 5 bestyrelser.

Mine refleksioner og nye spørgsmål der rejser sig

Denne rapport har for mig afdækket 4 væsentlige konklusioner:

- Vi har i Danmark pr. 31.12.2017 ca. 25.000 registrerede kvindelige bestyrelsesmedlemmer
- Vi ved, at der er ca. 3.000 kvindelige direktører i Danmark
- Vi ved fra Erhvervsstyrelsens CVR register, at 33% af disse er bestyrelsesaktive – svarende til ca. 1.000 kvindelige direktører, der er aktive bestyrelsesmedlemmer.
- Hvis man er fortalere for kompetenceagendaen – så skal man meget mere målrettet se på hele fødekæden, og hvordan det beskedne antal på 3.000 kvindelige direktører kan forøges markant.

Det store 10.000 kroners spørgsmål bliver derfor

- Hvilken baggrund har de resterende 24.000 kvindelige bestyrelsesmedlemmer, når de ikke er direktører eller har en direktørbaggrund, og hvad har været deres bevæggrunde og motivation for at indtræde i en bestyrelse?

Hvad gør vi ved de mange tantebestyrelser?

Dette resultat udløser umiddelbart følgende 2 hovedkonklusioner:

- 95 % af alle kvindelige bestyrelsesmedlemmer er valgt til deres bestyrelser på trods af deres manglende faglige kompetencer, jf. min analyse og de valg jeg har foretaget
- Deres vigtigste bevæggrunde for at træde ind i en bestyrelse må derfor være deres relationer til virksomhedens ejer(e), og de kunne derfor enten være mødre, hustruer, søstre eller døtre til de forskellige virksomhedsejere eller have andre faglige eller personlige relationer, der har ført til inddragelsen i bestyrelsesarbejdet. Dette kan understøttes af nogle af de andre resultater fra min undersøgelse:
 - Den meget lange anciennitet som 33% af alle kvindelige bestyrelsesmedlemmer har – mere end 30 års bestyrelseserfaring.
 - Den meget høje andel af "solobestyrelser" – begreb for den situation, at man kun er medlem af en bestyrelse.

Dette må i meget stor udstrækning være beviset på, at tantebestyrelserne lever i bedste velgående i Danmark, men det rejser 2 paradokser, når vi ser på bestyrelsessammensætninger i Danmark ud fra et diversitetssynspunkt

Er kvindelige bestyrelsesmedlemmer et spørgsmål om kvantitet eller kvalitet?

- Paradoks 1: Ønsker vi diversiteten skal være så stor som mulig uanset kvaliteten, så har vi en kultur og et rekrutteringssystem til bestyrelser i Danmark, der måske ikke er helt perfekt,
 - men hvor 44 % af alle danske bestyrelser har et kvindeligt islæt

- og hvor 26 % af alle bestyrelsesmedlemmer er kvinder.
- Paradoks 2: Ønsker vi derimod, at sammensætningen af danske bestyrelser skal være drevet af en kompetenceagenda, så står vi principielt overfor et meget større problem og udfordringer, der vil tage år at få løst
 - Vi skal acceptere at mere end 20.000 kvindelige bestyrelsesmedlemmer burde udskiftes med mere fagligt kompetente personer.
 - Da vi ikke har tilnærmelsesvis så mange kvindelige direktører med de krævede kompetencer, vil det betyde, at flertallet af disse poster vil gå til mænd, og at kvindeandelen i danske bestyrelser dermed vil falde dramatisk.
 - Ikke engang en mobilisering af alle de kvindelige direktører, vi har i Danmark, vil være i stand til at dække den efterspørgsel, der ville komme på grund af denne udskiftning og dermed være med til at begrænse en markant stigning i mændenes yderligere dominans i de danske bestyrelseslokaler.

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.