

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 2: Bestyrelsesposterne



Udgivet september 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, 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.

Formålet med rapporten ”Volume 2 – Bestyrelsesposterne”

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

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

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

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

- Antallet af bestyrelsesposter i Danmark
- Antallet af bestyrelsesposter besat af personer bosat uden for Danmark
- Hvor mange af disse bestyrelsesposter er besat af kvinder
- Hvor stor udskiftning er der i de danske bestyrelser

Det var fordomme og et manglende overblik der startede dette arbejde

Det der initialt startede dette arbejde var især to 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 erhvervs karriere 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.

Den første kortlægning af alle danske bestyrelsesposter

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

- Data er gældende pr. 31.12.2017
- Alle bestyrelsesposter er medtaget - ikke kun dem i lovpligtige bestyrelser i danske aktieselskaber, men også bestyrelsesposter tilhørende bestyrelser i selskabsformerne ApS, P/S, K/S, IVS, Fonde etc.
- Koncernforbundne selskaber er alle medtaget som individuelle juridiske selskaber
- For sammensætningen af bestyrelsesposter gælder det, at der er set bort fra suppleanter og medarbejdervalgte poster

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 bestyrelsesposter. I mangel af bedre har jeg til denne rapport været nødsaget til at nøjes med dimensionerne: Antal bestyrelsesposter pr. bestyrelse, bestyrelsesmedlemmernes køn og deres bopæl.

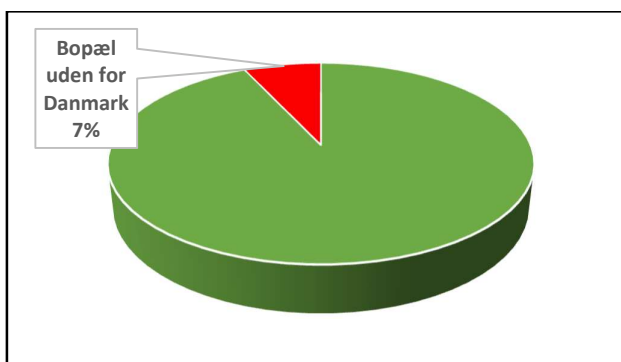
Vi har 200.000 bestyrelsesposter i Danmark

Tal fra Erhvervsstyrelsen viser, at der pr. 31.12.2017 i alt var 200.005 bestyrelsesposter i danske bestyrelser, og da jeg i en tidligere rapport (Volume 1) har fundet frem til, at vi i Danmark har lidt over 60.000 bestyrelser, så betyder det, at vi i gennemsnit har 3,3 poster pr. bestyrelse.

Af disse var ca. 15.000 poster svarende til ca. 7 % besat af personer med bopælsadresse uden for Danmark, mens de resterende 185.000 poster var besat af personer bosiddende i Danmark.

Tabel 1 Antal bestyrelsesposter i Danmark pr. 31.12.2017

Bopælsadresse	Antal	Andel
I Danmark	185.021	93 %
I udlandet	14.984	7 %
Totalt antal bestyrelsesposter	200.005	100 %
Gnm. antal poster pr. bestyrelse		3,3



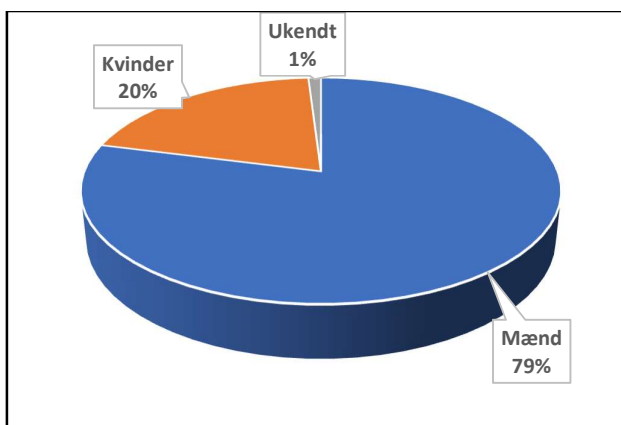
Hvorvidt disse 15.000 så er udlændinge eller udenlandsdanskere, er det tilgængelige datagrundlag desværre ikke i stand til at give svar på, men under alle omstændigheder så syntes jeg, at det er en relativt stor andel af vores bestyrelsesposter, der har dette internationale islæt.

20 % af danske bestyrelsesposter er besat af kvinder

Hvis vi undersøger de 185.000 bestyrelsesposter med danskboende medlemmer nærmere, så viser min undersøgelse, at 20 % af disse poster eller lidt over 36.000 er besat af kvinder, og da jeg tidligere har konstateret, at der er 26.556 bestyrelser i Danmark med kvindelige medlemmer (se Volumen 1), betyder det, at der i gennemsnit er 1,4 kvinder i de bestyrelser, der har et kvindeligt islæt.

Tabel 2 Kønsammensætningen blandt de danske bestyrelsesposter pr. 31.12.2017

Køn	Antal	Andel
Poster besat af mænd	147.673	79 %
Poster besat af kvinder	36.254	20 %
Ukendt køn	1.094	1 %
Totalt antal bestyrelsesposter med medlemmer der har bopæl i Danmark	185.021	100 %



Den samme beregning for mænd viser, at der i gennemsnit er 2,5 mænd pr. bestyrelse.

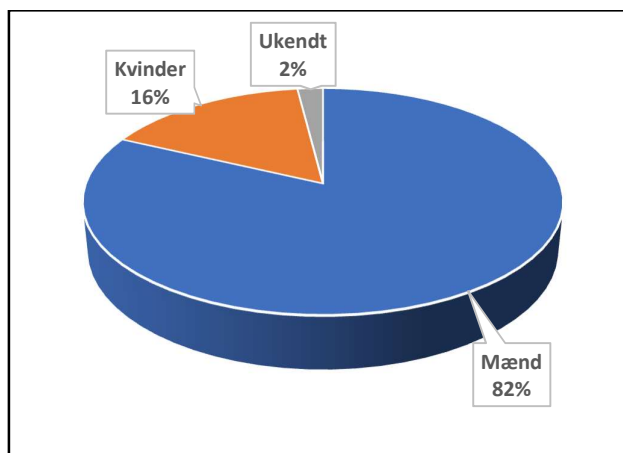
Der blev i 2017 besat over 35.000 bestyrelsesposter

Vi ved ud fra tal fra Erhvervsstyrelsen, at der i 2017 blev anmeldt 35.531 bestyrelsesposter svarende til, at der var foretaget udskiftning på 18 % af alle poster.

Det datamateriale, som jeg har haft til rådighed, giver mig desværre ikke svar på, hvor mange nye bestyrelsesposter, der her er tale om – enten i nye bestyrelser eller via en bestyrelsesudvidelse i eksisterende bestyrelser. Eller hvor mange der er genbesættelser p.g.a. medlemmer, der stopper, og hvor man ønsker posten genbesat, men jeg mener alligevel, at der kan udledes nogle interessante konklusioner omkring de danske bestyrelsesposter.

Tabel 3 Antal bestyrelsesposter der blev besat i 2017 og med hvilket køn

Køn	Antal	Andel
Mænd	29.300	82 %
Kvinder	5.636	16 %
Ukendt	595	2 %
Totalt antal besat	35.531	100 %
Udskiftningsandel		18 %
Genm. levetid pr. bestyrelsespost		6 år



Af de ca. 35.500 bestyrelsesposter der blev besat i 2017, blev mere end 80 % eller ca. 29.300 poster besat af mænd, mens ca. 5.600 poster blev besat af kvinder.

Det datamateriale, jeg har haft adgang til, giver heller ikke svar på, hvor mange af disse, der er genbesat med samme køn, og hvor mange der er genbesat med et nyt køn, men man kan konstatere, at kvindeandelen blandt de genplacerede poster (de 16 %) er lavere end den generelle kvindeandel af samtlige bestyrelsesposter (20 %), hvilket betyder, at der i 2017 har været et mindre fald i andelen af bestyrelsesposter besat af kvinder.

Mine undersøgelser af de kvindelige bestyrelsesmedlemmer – som jeg gennemgår i Volume 5 - viser til gengæld en meget stor spredning i deres aktive bestyrelseserfaring – meget mere herom senere.

Tabel 3 viser også, at den årlige udskiftning svarer til en gennemsnitlig bestyrelseslevetid på ca. 6 år.

Dette er en noget hyppigere udskiftning, end jeg personligt havde forventet, og man kan altid diskutere om 6 år er kort eller lang tid at sidde i en bestyrelse. Det har jeg ikke har en holdning til.

Alt i alt kan jeg konstatere, at der hver dag året rundt besættes næsten 100 bestyrelsesposter, så for dem der aktivt søger nye bestyrelsesposter, er mange muligheder for at komme i spil, hvis blot man er bevidst om, hvordan rekrutteringen til bestyrelseslokalerne foregår.

Mine refleksioner og nye spørgsmål der rejser sig

Denne rapport har for mig afdækket 3 væsentlige konklusioner:

- Vi har mange bestyrelsesposter i Danmark, men den gennemsnitlige bestyrelse er fortsat en lille kreds på i gennemsnit 3,3 personer

- Vi har ca. 15.000 bestyrelsesposter i Danmark, der er besat af personer bosiddende uden for Danmark – dette er for mig et tydeligt tegn på, at den ”kulturelle” diversitet er i kraftig fremgang
- Som vi så i min første rapport - Volume 1 – så er der mange bestyrelser, der endnu ikke har sat kønsdiversiteten på agendaen og hos dem, der har, er kvinderne stadig underrepræsenteret i forholdet 1:2 i forhold til mænd.

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

1. For det første, hvordan de 35.000 nye bestyrelsesposter besættes, og hvordan kandidater identificeres og kvalificeres - dette og meget mere kan man læse om i ”Volume 3 – Bestyrelsesrekruttering”, der udkommer ultimo oktober 2018.
2. For det andet, hvad der gemmer sig bag den gennemsnitlige bestyrelsesudskiftning hver 6. år, og om der her er en markant forskel på, hvor længe mænd og kvinder sidder på deres poster – dette og meget mere kan man læse om i ”Volume 4 – Bestyrelsesmedlemmerne”, der udkommer ultimo november 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.