

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 4: Bestyrelsesmedlemmerne



Udgivet november 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, udkommet 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 4 – Bestyrelsesmedlemmerne”

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

Samtidig er det et vigtigt udgangspunkt, når jeg i de efterfølgende rapporter dykker mere ned i, hvad der karakteriserer de kvindelige bestyrelsesmedlemmer, samt hvad det er for en motivation, der ligger bag mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmers valg af en bestyrelseskarriere.

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

- Antallet af bestyrelsesmedlemmer i Danmark
- Kønsfordelingen blandt de danske bestyrelsesmedlemmer
- Hvilken erfaring har de mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer
- Hvor bestyrelsesaktive er de mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer

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 gentagne 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.

Den første kortlægning af alle danske bestyrelsesmedlemmer

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

- Analysen omfatter kun bestyrelsesmedlemmer, der er registreret i Erhvervsstyrelsens CVR register
- Data er gældende pr. 31.12.2017
- Alle bestyrelsesmedlemmer er medtaget - ikke kun dem i lovpligtige bestyrelser i danske aktieselskaber, men også bestyrelsesmedlemmer tilhørende bestyrelser i selskabsformerne ApS, P/S, K/S, IVS, Fonde etc.
- Der er set bort fra suppleanter og medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

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 bestyrelsesmedlemmer. Konklusionerne i denne rapport bygger på følgende kendskab til bestyrelsesmedlemmerne: Bestyrelsesmedlemmernes erfaring, deres nuværende bestyrelsesaktivitet, deres køn og deres bopæl. Selv om mængden af informationer er begrænset, fører de alligevel til nogle interessante konklusioner.

Et vigtigt forhold i denne undersøgelse har været kortlægning af bestyrelsesmedlemmernes erfaring, som er gjort på 2 måder:

- For det første har vi set på, hvor mange bestyrelser man har siddet i gennem hele sin bestyrelseskarriere uden at skele til, hvilken rolle man har haft – dette skal ikke forveksles med, hvor mange bestyrelser man p.t. sidder i – et forhold vi også har undersøgt i denne rapport
- For det andet har vi set på, hvor mange år man akkumuleret har været bestyrelsesmedlem, siden man fik sin første bestyrelsespost, og hvor perioder uden bestyrelsesmedlemskab ikke er talt med

Et andet forhold har været kortlægning af bestyrelsesmedlemmernes nuværende bestyrelsesaktivitet, som er undersøgt på 2 måder:

- For det første har vi set på, hvor mange bestyrelser man p.t. sidder i uden at skele til den rolle, man har i bestyrelsen.
- For det andet har vi set på i hvor mange sammenhængende år, man har været bestyrelsesmedlem frem til i dag.

For begge forhold gælder det, at det er opgjort ud fra tilmeldings- og frameldingstidspunktet hos Erhvervsstyrelsens CVR Register for de bestyrelser, som man sidder i/har siddet i, og hvor de optalte måneder er omsat til hele år.

Vi har 98.000 bestyrelsesmedlemmer i Danmark

Vi har i mine tidligere rapporter set på antallet af danske bestyrelser, hvor store de er, og hvordan sammensætningen er blandt de ca. 200.000 bestyrelsesposter, der er i disse bestyrelser, samt hvordan der rekrutteres til disse bestyrelser.

Nu er tiden kommet til at se på menneskene bag disse poster, og hvad der karakteriserer dem.

Data fra Erhvervsstyrelsens CVR-register viser, at der pr. 31.12.2017 var ca. 98.000 bestyrelsesmedlemmer i Danmark fordelt på ca. 25.000 kvinder og ca. 72.000 mænd (differencen kan ikke kønsbestemmes). Dette svarer til, at 26 % af alle danske bestyrelsesmedlemmer er kvinder.

Tabel 1 Kønsfordelingen blandt aktive danske bestyrelsesmedlemmer pr. 31.12.2017

Køn	Antal	Andel
Mænd	72.036	73 %
Kvinder	25.114	26 %
Ukendt	825	1 %
Total	97.975	100 %

At 26% af alle bestyrelsesmedlemmer er kvinder, er som sådan ikke overraskende, når vi fra mine tidligere rapporter ved, at 20 % af alle bestyrelsesposter i Danmark er besat af kvinder, men det er dog et væsentlig højere tal, end mange andre undersøgelser i Danmark har vist, når disse har set på et mindre udsnit af de danske bestyrelser, end jeg har gjort.

Mange af de tidligere undersøgelser indikerer, at andelen af kvinder i danske bestyrelser til en vis grad er omvendt proportional med virksomhedernes størrelse, men dette er en tese, som datagrundlaget i min analyse desværre ikke kan be- eller afkræfte.

Mænd har erfaring fra dobbelt så mange bestyrelser som kvinder

Det viser sig, at mænd har langt større bestyrelseserfaring end kvinder målt på antallet af bestyrelser, de har siddet i.

Hvor ca. 1/3 af alle mandlige bestyrelsesmedlemmer kun har siddet i en bestyrelse i sit liv, så er det over 50 % af de kvindelige bestyrelsesmedlemmer, der kun har erfaring fra en bestyrelse.

Samtidig viser tallene, at det kun er 7 % af alle kvindelige bestyrelsesmedlemmer, der har erfaring fra mere end 5 bestyrelser, hvorimod det tilsvarende tal for de mandlige bestyrelsesmedlemmer er 23 %.

Tabel 2. Hvor mange bestyrelser har de nuværende bestyrelsesmedlemmer siddet i

Antal bestyrelser	Mænd		Kvinder	
	Antal	Andel	Antal	Andel
1	25.719	36 %	13.443	54 %
2 – 5	29.363	41 %	9.727	39 %
6 – 10	8.435	12 %	1.337	5 %
11 – 20	4.806	7 %	449	2 %
21 – 30	1.610	2 %	96	0 %
31 – 40	787	1 %	21	0 %
Mere end 40	1316	2 %	41	0 %
Total	72.036	100 %	25.114	100 %

Beregninger på baggrund af disse data viser, at et mandligt bestyrelsesmedlem i gennemsnit har erfaring fra 5,6 bestyrelser, hvorimod et kvindeligt bestyrelsesmedlem i gennemsnit har erfaring fra 2,8 bestyrelser.

Men mænd og kvinder har næsten lige så mange års bestyrelseserfaring

En anden måde at belyse bestyrelseserfaring på er ved at se på, hvor mange år man har været bestyrelsesmedlem.

Her viser der sig et meget mere ensartet billede, når man sammenligner bestyrelsesaktive mænds og kvinders bestyrelseserfaring.

Groft sagt så kan man opdele både mænd og kvinder i 3 grupper – 1/3 der har under 5 års bestyrelseserfaring – 1/3 der har mellem 6 og 20 års bestyrelseserfaring samt endelig 1/3 der har mere end 20 års bestyrelseserfaring.

I gennemsnit betyder det, at mænd har 18 års bestyrelseserfaring, mens kvinder i gennemsnit har 15 års bestyrelseserfaring.

Tabel 3. I hvor mange år har de nuværende bestyrelsesmedlemmer i alt siddet i en bestyrelse

Periodelængde	Mænd		Kvinder	
	Antal	Andel	Antal	Andel
1 – 5 år	19.499	27 %	7.839	31 %
6 – 10 år	10.542	15 %	4.372	17 %
11 – 20 år	14.063	20 %	5.418	22 %
21 – 30 år	7.217	10 %	2.325	9 %
Mere end 30 år	20.715	29 %	5.160	21 %
Total	72.036	100 %	25.114	100 %

Dette virker overraskende højt, men når man tænker på, hvor mange små og mellemstore familieejede virksomheder vi har i Danmark med bestyrelser, hvor der kun sker meget lidt udskiftning og med bestyrelser der stort set kun består af familiemedlemmer eller nære venner, så er det måske ikke så overraskende endda.

Danske bestyrelser er ikke karakteriseret af mange gengangere

Hvis vi fortsat holder os til data fra Erhvervsstyrelsens CVR-register, så har vi endvidere undersøgt bestyrelsesmedlemmernes nuværende bestyrelsesaktivitet.

Tabel 4. Hvor mange bestyrelser sidder de nuværende bestyrelsesmedlemmer i

Antal bestyrelser	Mænd		Kvinder	
	Antal	Andel	Antal	Andel
1	45.971	64 %	19.329	77 %
2 – 5	22.020	31 %	5.416	22 %
6 – 10	2.833	4 %	304	1 %
11 – 20	934	1 %	52	0 %
Mere end 20	278	0 %	13	0 %
Total	72.036	100 %	25.114	100 %

Her viser det sig, at langt hovedparten af både de mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer sidder i et meget begrænset antal bestyrelser.

Hvis vi regner lidt på tallene, så viser det sig, at mændene i gennemsnit er aktive i 2,0 bestyrelser, mens kvinderne i gennemsnit er aktive i 1,4 bestyrelser.

Der er en klar overvægt af kvinder, der kun sidder i en bestyrelse (77 % af kvinderne mod 64 % af mændene), men ser man på både mænd og kvinder, så viser det sig, at over 95 % af alle bestyrelsesmedlemmerne uanset køn sidder i max. 5 bestyrelser.

Når man tænker på, at denne undersøgelse optæller alle koncernforbundne selskaber og dermed deres bestyrelser som uafhængige bestyrelser, så syntes dette at være et overraskende lavt antal.

Hvis vi ser i den anden ende af skalaen, så er det hos både mænd og kvinder meget få personer, der sidder i et meget stort antal bestyrelser, og denne undersøgelse synes endelig at gøre op med den meget udbredte fordomme, der eksisterer om, at rigtig mange personer sidder i rigtig mange bestyrelser og derigennem har en meget stor indflydelse i danske bestyrelser.

Ret beset handler det kun om 1.200 mænd og 65 kvinder, der sidder i mere end 11 bestyrelser, så set i det store billede, har dette ingen betydning.

Kvinder sidder længere tid i deres bestyrelser end mænd

Selv om forskellen ikke er stor, så er der en tendens til, at mandlige bestyrelsesmedlemmer oftere skifter bestyrelse end deres kvindelige kollegaer.

Tabel 5. I hvor mange år har bestyrelsesmedlemmerne siddet i deres nuværende bestyrelser

Periodelængde	Mænd		Kvinder	
	Antal	Andel	Antal	Andel
0 – 5 år	32.541	45 %	10.703	43 %
6 – 10 år	15.188	21 %	5.059	20 %
11 – 20 år	16.060	21 %	5.929	24 %
21 – 30 år	4.019	6 %	1.520	6 %
Mere end 30 år	4.228	6 %	1.903	8 %
Total	72.036	100 %	25.114	100 %

Tallene fra Erhvervsstyrelsens CVR-register understøtter den nævnte tendens. Selv om forskellen er lille, så ser de aktive kvindelige bestyrelsesmedlemmer faktisk ud til at have en længere aktiv anciennitet end deres mandlige kollegaer.

Det viser sig, at de aktive kvindelige bestyrelsesmedlemmer i gennemsnit har haft deres nuværende bestyrelsesposter i 11 år, mens deres mandlige kollegaer "kun" har haft deres poster i 10 år.

Mine refleksioner og nye spørgsmål der rejser sig

Denne rapport har for mig afdækket 5 væsentlige konklusioner:

1. En bekræftelse af at kvinder har mindre bestyrelseserfaring end mænd – både hvad angår antal bestyrelser, de har siddet i, og hvor lang deres erfaring med bestyrelsesarbejde er
2. Overraskende for mig har det dog været at se, at over 20% af de kvindelige bestyrelsesmedlemmer har mere end 30 års bestyrelseserfaring
3. At 1/3 af mandlige bestyrelsesmedlemmer kun har erfaring fra 1 bestyrelse, mens det for kvinderne er hele 54 %
4. At 95% af både mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer sidder i mindre end 5 bestyrelser
5. Danske bestyrelser er ikke besat af "Tordenskjolds soldater" – kun en meget lille andel af både mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer har bestyrelsesarbejde som deres primære erhverv

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

1. For det første, hvem disse 25.000 kvindelige bestyrelsesmedlemmer er, og om man på nogen måde kan kvantificere og kvalificere dem – dette forsøger jeg i den næste rapport "Kvindelige bestyrelsesmedlemmer" der udkommer ultimo december 2018
2. For det andet, hvad der motiverer mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer til at sidde i deres bestyrelser i så mange år, og hvad der i første omgang motiverede dem til at søge ind i en bestyrelse – dette og meget mere kan man læse om i "Volume 6 – Bestyrelsesmotivation", der udkommer ultimo 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 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.