

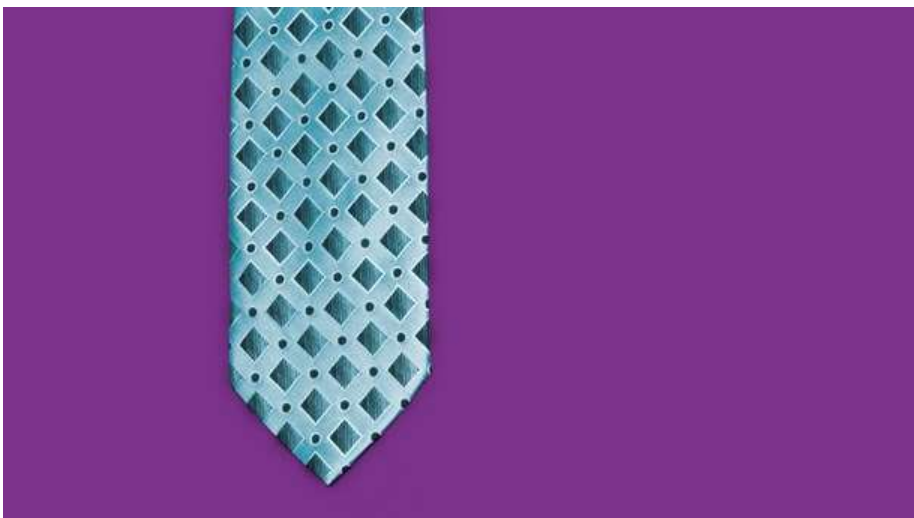
mandagmorgen

33.000 danske virksomhedsbestyrelser består kun af mænd



Torben K. Andersen

6. januar 2019 kl. 21:05 | 0 kommentarer



Danmark har over 60.000 virksomhedsbestyrelser. Over halvdelen af dem består kun af mænd. Det viser den hidtil største kortlægning af landets bestyrelser. Andelen af kvinder ser endda ud til at falde. Fokus skal flyttes fra bestyrelsen til fødekæden og talentmassen, opfordrer eksperter.

MM SPECIAL: 33.000 BESTYRELSE ER RENE HERREKLUBBER

Mange års kamp for at få kvinder ind i bestyrelserne er slået fejl.

Over 33.000 bestyrelser – svarende til 56 pct. af samtlige danske virksomhedsbestyrelser – må kigge langt efter kvinder rundt om bordet, når de holder møder. De består kun af mænd.

Hver dag året rundt bliver der i snit besat 100 bestyrelsesposter i Danmark. Men stik imod de politiske intentioner og talrige skåltaler om større kønsdiversitet i landets bestyrelser, ser udviklingen ud til at gå i den forkerte retning. Meget overraskende ser andelen af kvinder ud til at falde i de danske bestyrelser, på trods af at der nu er lavet regler om måltal for kvinder i landets største virksomheder.

Det er blot nogle af de opsigtsvækkende konklusioner, som fremgår af den første kortlægning nogensinde af sin art af landets over 60.000 virksomhedsbestyrelser. Opgørelsen er lavet af headhunter og senior partner Tau Steffensen fra det globale headhunter- og rådgivningsfirma AIMS International Denmark på baggrund af registerdata.

”Hvis vi skal have flere kvinder ind i bestyrelserne, skal vi have flyttet fokus fra bestyrelsen til fødekæden og talentmassen. Vi skal se meget mere målrettet på hele pipelinesituationen, og hvordan det beskedne antal kvindelige bestyrelseskandidater kan forøges markant. Ellers bliver problemet aldrig løst,” siger Tau Steffensen.

Der findes også rene kvindebestyrelser. Men det hører til undtagelserne. Kun 824 af alle bestyrelser – svarende til 1 pct. – er rene kvindebestyrelser. Heraf har over halvdelen af dem – hele 442 – kun et enkelt bestyrelsesmedlem.

Kvinder på hver 5. post

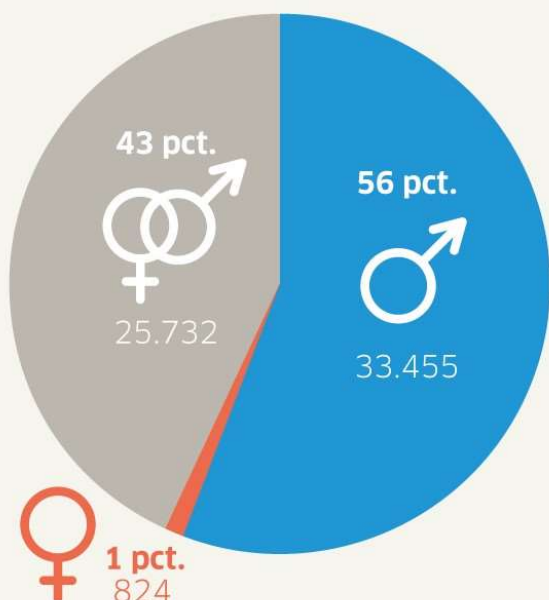
Den omfattende kortlægning bygger på data fra Erhvervsstyrelsens CVR-register.

Den giver for første gang det fulde billede af sammensætningen i alle landets over 60.000 danske virksomhedsbestyrelser med tilsammen godt 200.000 bestyrelsesposter, når man ser bort fra de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og suppleanter. *Se figur 1.*

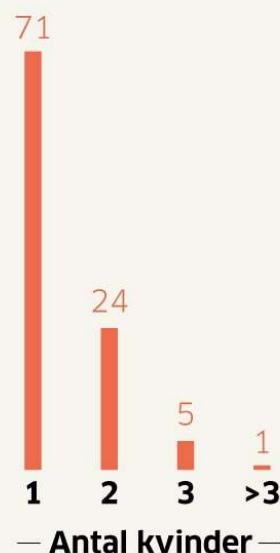
Kortlægningen omfatter både de lovbestemte bestyrelser i aktieselskaberne og de mange frivillige bestyrelser i anpartsselskaber, partnerselskaber, fonde mv. Dermed giver den ny viden og kan bidrage til at nuancere debatten om mangfoldigheden i de danske bestyrelser.

Den skæve kønsfordeling i danske bestyrelser

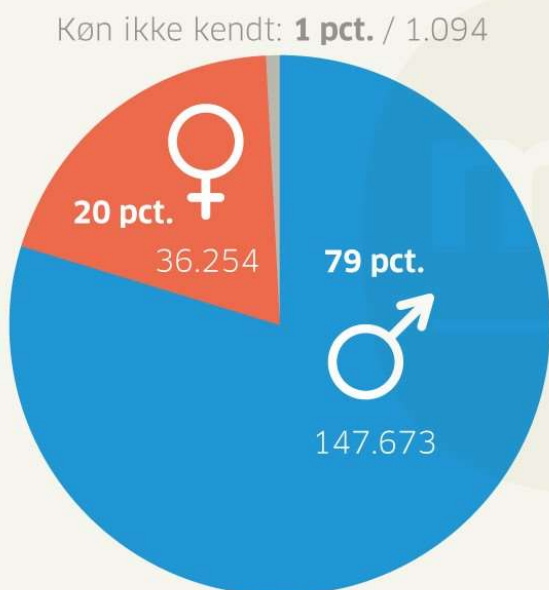
1. Hvor mange rene mande- og kvindebestyrelser er der?, pct. og antal



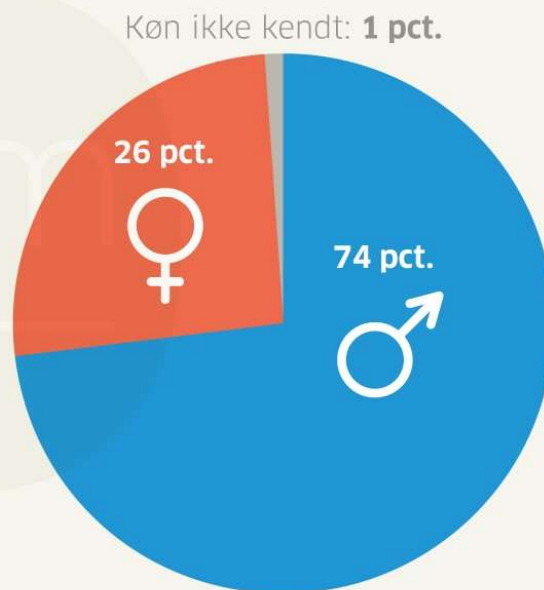
2. Hvor mange kvinder sidder der i de blandede bestyrelse?, pct.



3. Hvor mange bestyrelsesposter er besat af en kvinde?, pct. og antal



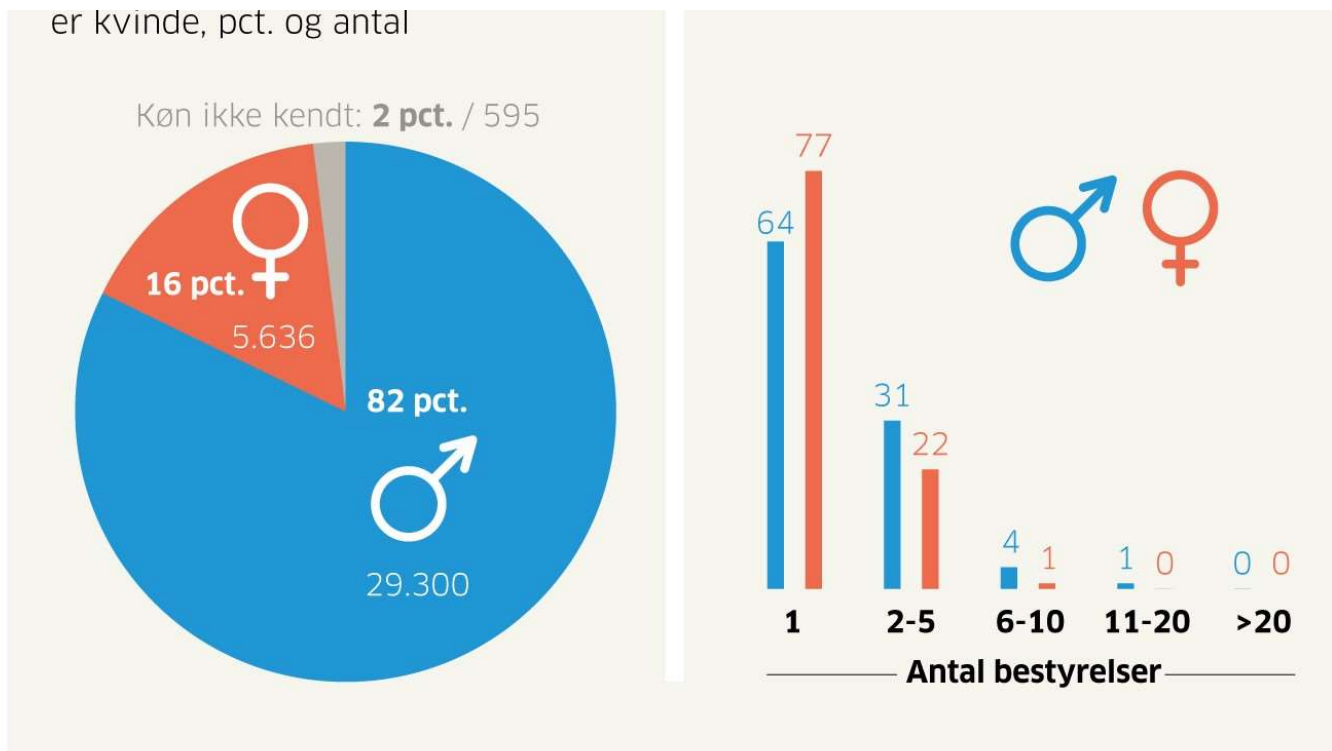
4. Hver fjerde bestyrelsesmedlem er kvinde ...



5. ... men kun hver sjette **nyudnævnte** (2017) bestyrelsesmedlem

6. Flere kvinder end mænd sidder kun i én bestyrelse, pct.

er kvinde, pct. og antal



FIGUR 1 — Danmark har 33.455 virksomhedsbestyrelser med kun mænd rundt om bordet. Kvinder sidder kun på hver 5. af bestyrelsesposterne. Og af de over 35.000 bestyrelsesposter, der blev besat i 2017, tegnede kvinder sig kun for 16 pct.

KILDE — Tau Steffensen pba. dataudtræk fra Erhvervsstyrelsens CVR-register.

Tallene viser, at ud af de 98.000, som i dag er medlem af en virksomhedsbestyrelse i Danmark og har bopæl her i landet, er 25.000 af dem kvinder – svarende til 26 pct.

Langt de fleste kvinder har kun én bestyrelsespost hver, mens mændene oftere sidder i flere bestyrelser. Så når man tæller op, hvor mange stole i bestyrelserne der er besat med kvinder, ryger kvindernes andel helt ned på 20 pct. af alle bestyrelsesposter.

Steen Hildebrandt, professor emeritus i organisations- og ledelsesteori på Aarhus Universitet og adjungeret professor ved CBS og Aalborg Universitet, mener, det er beskæmmende, at andelen ikke er højere.

”Det er meget kritisabelt, at der ikke er flere kvinder i bestyrelserne. Nu har vi talt om det i så mange år. Det burde være en selvfølge, at de dygtigste og mest kompetente kvinder sad i bestyrelserne, som så nu i stedet ofte er repræsenteret ved nogle ringere mænd. Konsekvensen er, at bestyrelserne træffer ringere beslutninger og har vanskeligere ved at skabe værditilvækst,” siger Steen Hildebrandt.

Andelen af kvinder falder

Trods de mange gode intentioner om at få flere kvinder ind i bestyrelserne, så viser den nye kortlægning overraskende, at andelen af kvinder i landets bestyrelser ligefrem ser ud til at falde.

Headhunter Tau Steffensen er dykket ned i alle de 35.500 bestyrelsesposter, der blev besat på et tidspunkt i løbet af 2017. Hans gennemgang viser, at langt, langt de fleste blev besat af mænd.

I gennemsnit blev der besat næsten 100 nye bestyrelsesposter i Danmark hver eneste dag hele året. Kun 16 ud af de 100 nye bestyrelsesmedlemmer var kvinder. Det er ikke engang nok til at holde den nuværende kønsfordeling, hvor kvinderne trods alt udgør 20 pct.

Stik imod de politiske intentioner og regler om måltal ser udviklingen altså nu ud til at gå i den forkerte retning. Hvis bestyrelsesformænd og direktioner også fremover vælger endnu færre kvinder til de nye poster, så vil de kommende års bestyrelser få en endnu større ubalance.

”Vi skal passe på med at drage forhastede konklusioner. Jeg har kun data for et år, og de kan bero på et tilfældigt udsving. Men hvis der er tale om en generel tendens med færre kvinder i bestyrelserne, kan det være, fordi man er ved at gøre op med tantebestyrelsesmedlemmerne. Og så har vi kun set toppen af isbjerget. Så vil vi over de næste fire-fem år se tusindvis af kvinder forsvinde, og der er ikke andre kvinder til at erstatte dem,” siger Tau Steffensen og henviser dermed til de tusindvis af danske bestyrelser, der i dag er besat med f.eks. ejerens hustru eller andre familiemedlemmer. [Se artikel om tante- og onkelbestyrelser.](#)

Ifølge Danmarks Statistiks nye officielle opgørelse over medlemmer af bestyrelser og direktioner i Danmark har virksomhederne i dag tilsammen 183.800 direktionsposter. Af dem sidder kvinderne kun på 26.900 – svarende til 15 pct. – mens mændene sidder på 155.100 poster. Opgørelsen sonderer dog ikke mellem direktionsposter og direktionsmedlemmer. Nogle mænd og kvinder har mange direktionsposter. Derfor er det samlede antal kvindelige direktionsmedlemmer også væsentligt lavere end de 26.900.

Fødekæden er nøglen

Topchefen i den amerikanske konsulentgigant Boston Consulting Group, danske Mai-Britt Poulsen, har gennem flere år været en markant stemme i debatten om kvinder i ledelsen. Hun opfordrer også til at fokusere mere på fødekæden af kvindelige talenter, hvis antallet af kvinder i landets bestyrelser skal op.

”Antallet af kvindelige ledere i erhvervslivet har ikke rykket sig de sidste 10 år. Derfor skal vi fokusere mere på fødekæden. Hvis vi ikke styrker pipelinen af kvalificerede kvindelige erhvervsledere, skal vi heller ikke gøre os håb om at forbedre antallet af kompetente kvinder i bestyrelsen. Vi kommer bare til at putte flere kvinder ind i bestyrelsen, som ikke er kvalificeret til det. Det har ingen gavn af. Det er en lose-lose-situation,” siger Mai-Britt Poulsen, der netop er blevet medlem af Boston Consulting Groups Executive Committee som global stabschef. *Læs hele interviewet med hende [her](#).*

Et af de 33.000 selskaber uden en kvinde i bestyrelsen i dag er Altinget, som ejer Mandag Morgen. Men det bliver formentlig ændret i det nye år, oplyser ejer og bestyrelsesformand Rasmus Nielsen.

”Det er bedst, at begge køn er repræsenteret i en bestyrelse, selv om det kun er ét af flere kriterier, og derfor aldrig må være et absolut krav – hverken fra samfundets eller den enkelte ejers side. Vi forventer at udvide bestyrelsen i 2019, og på min bruttoliste over kandidater står der fire navne, der alle er erhvervskvinder. Så vi regner med at få orden i penalhuset, inden valgåret er gået. Og i øvrigt er tre ud af fire i vores redaktionsledelse kvinder, så alt i alt kan vi godt være med,” siger Rasmus Nielsen.

Danmarks store dilemma

Debatten om kønsdiversitet har foreløbig ført til, at lande som Norge, Tyskland, Frankrig, Italien, Belgien og Island har indført kvoter for kvinder i bestyrelsen. Kvoterne ligger typisk på 30-40 pct. Det er der ikke politisk flertal for i Danmark. Her har Folketinget nøjedes med at pålægge de 1.600 største danske virksomheder at opstille måltal for andelen af kvinder i bestyrelsen i forsøg på at få mindst 40 pct. kvinder ind i bestyrelsen.

Tau Steffensen mener, at Danmark står over for enorme udfordringer de kommende år for at indfri målet om flere kvinder i bestyrelsen, uanset hvilket paradigme vi vælger.

”Vi kan vælge den ene vej og ønske, at diversiteten skal være så stor som muligt uanset kvaliteten. Det betyder, at vi har en kultur og et rekrutteringssystem til bestyrelser i Danmark, der måske ikke er helt perfekt, men hvor trods alt 44 pct. af alle danske bestyrelser har et kvindeligt islæt, og hvor 26 pct. af alle bestyrelsesmedlemmer er kvinder,” siger Tau Steffensen og definerer hurtigt den anden vej.

”Vi kan også vælge den anden vej drevet af en kompetenceagenda. Så står vi over for et meget større problem. Vi skal reelt acceptere, at mere end 20.000 kvindelige bestyrelsesmedlemmer bør udskiftes med mere kompetente personer. Da vi ikke bare tilnærmelsesvis har 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. Og derfor er det så vigtigt at få flyttet fokus fra bestyrelsen til fødekæden og talentmassen for at sikre flere egnede kandidater,” siger han.

[bestyrelser »](#)

[ledelse »](#)

[Steen Hildebrandt »](#)

tka@mm.dk





REGION NORDJYLLAND
– i gode hænder



REGIONS- DIREKTØR

Regionen søger en stærk, visionær og tillidsskabende regionsdirektør, der kan realisere regionrådets ambitioner og videreføre det velfungerende samspil mellem den politiske ledelse og såvel regionens egen organisation som eksterne samarbejdspartnere.

MUUSMANN



MEST LÆSTE

1. Integrationen er en overset succes
2. Ledelsesprofessor: Organisationer bugner af fatale fejlantagelser
3. Hvad vil vi have – en statsmand eller en brugtvognsforhandler?
4. Tommy Ahlers: "Det handler om at prøve en masse ting og tillade sig selv at begå nogle fejl"
5. Vordingborg-modellen: Fra kø på jobcenteret til job på plejecenteret

VoresStemmer*

- en ny demokratisk samtale i Danmark



Seneste ugebreve

[Find tidligere ugebreve](#)



Seneste rapport

SENESTE OPINION

- Kvinder gider ikke høre flere undskyldninger
- Hvad vil vi have – en statsmand eller en brugtvognsforhandler?
- Vi skal ikke ønske os en ny Brexit-afstemning
- Whistleblowerens bedste ven under anklage
- Vi stoler ikke på nogen, men vi tror på alt

tjekdet
leveret af Mandag Morgen

Vær med til at fremme
kvaliteten i den offentlige debat

Facebook 29 Twitter LinkedIn Email Mere... 10

0 kommentarer [Skriv en kommentar ↓](#)



33.000 danske virksomhedsbestyrelser består kun af mænd

Danmark har over 60.000 virksomhedsbestyrelser. Over halvdelen af dem består kun af mænd. Det viser den hidtil største kortlægning af landets bestyrelser. Andelen af kvinder ser endda ud til at falde. Fokus skal flyttes fra bestyrelsen til fødekæden og talentmassen, opfordrer eksperter.



Danmark har tusindvis af tante- og onkelbestyrelser

Mange af landets 60.000 bestyrelser er besat af ægtefæller, søskende eller tanter til virksomhedsejerne. Danmark står over for langt større udfordringer med at sikre diversitet end hidtil antaget, viser stor kortlægning af landets bestyrelser.



Zealand Pharma-topchef: "Jeg har virkelig forsøgt at få flere kvinder ind"

Drop den massive fokus på antallet af kvinder i bestyrelsen, og brug i stedet kræfterne på talentmassen og fødekæden. Opfordringen kommer fra biotekdronningen Britt Meelby Jensen. Hun opfordrer også til, at virksomhederne laver måltal for kvindelige ledere.



Boston Consulting Group: Mindst 40 pct. af alle nye konsulenter skal være kvinder

Boston Consulting Group måler sine ledere på deres evne til at rekruttere kvindelige talenter og skabe diversitet. Mindst 40 pct. af alle nyansatte skal være kvinder. Mai-Britt Poulsen skal som medlem af den globale topledelse være med til at føre visionerne ud i livet.



3 x 2 gode råd: Sådan får vi flere kvinder i bestyrelserne

Tre kvindelige bestyrelsesmedlemmer kommer med deres bud på, hvordan man får flere kvinder ind i bestyrelserne.

Kvinder gider ikke høre flere undskyldninger

Danmark har nu en basis af dygtige kvinder, der er klar til direktørposter, og som kan bestride bestyrelsesposter i langt større omfang, end de får mulighed for i dag. Vi kan ikke være de danske tal bekendt.

Nyt job: Marianne Bedsted er DR's nye bestyrelsesformand

Marianne Bedsted er en forretningskvinde med passion for kultur. Som bestyrelsesformand i Danmarks Radio skal hun for første gang styre en politisk ledet organisation.

Set, læst og hørt: Hanne Leth Andersen

Mandag Morgen har bedt Hanne Leth Andersen, rektor på RUC, om tre kulturanbefalinger. Hun er blandt andet blevet grebet af Ida Jessens nyeste roman, Telefon, og så har hun fået øjnene op for en ikke helt ny musikgenre.

Vordingborg-modellen: Fra kø på jobcenteret til job på plejecenteret

Hvis der investeres i det enkelte menneske, kan langtidsledige blive til kvalificeret arbejdskraft på de plejecentre, der ellers har svært ved at rekruttere. Vordingborg-modellen har så gode resultater, at 16 andre kommuner nu kopierer den.

Hvad vil vi have - en statsmand eller en brugtvognsforhandler?

KOMMENTAR: Mediernes politiske kommentariat virker nærmest skuffede over, at Løkke tillod sig at holde en såkaldt statsmandstale i stedet for at sælge sit politiske valgprodukt. Men det kommende valg kommer netop til at blive afgjort på, hvem vi grundlæggende tror kan føre Danmark sikkert ind i en usikker fremtid. Og her er der behov for statsmænd og -kvinder.

Tommy Ahlers: "Det handler om at prøve en masse ting og tillade sig selv at begå nogle fejl"

Vi skal holde op med at tro, at den perfekte vej til succes findes. I stedet skal vi begynde at tale om alle de tilfældigheder og kvantespring, der former vejen til gode job og, ja, livet. Ellers fortsætter perfektionskulturen med at presse de unge ud i mistrivsel, mener uddannelses- og forskningsminister Tommy Ahlers.

De bedste fra 2018: Er det tid til et opgør med bonusaflønnings?

I dagens udvalgte artikel fra året, der gik, spørger jeg, hvor meget videnskab der egentlig ligger bag ledelsesgerningen. I mange tilfælde er det meget lidt – og det er et kæmpe problem, mener den canadiske ledelsesprofessor Roger Martin, fordi der på grund af manglende viden opstår en masse ledelsesmæssige fejlslutninger, der modarbejder god ledelse. Jeg har mødt Roger Martin flere gange som journalist, og han har altid et nyt og anderledes greb på det, som alle andre tager for givet.

God læselyst og godt nytår,

Anders Rostgaard, erhvervsredaktør

De bedste fra 2018: Universitetslov er et kafkask system

Dagens anbefaling er en artikel fra august 2018 om den udskældte universitetslov. Politikere ønsker grundlæggende set at gøre verden til et bedre sted, og derfor kommer nye love som regel af et godt hjerte. Alle de gode intentioner var også til stede, da den nye universitetslov blev vedtaget for halvandet år siden: Der skulle skabes klarhed over universitetsbestyrelsernes rolle og systemet for udpegning af nye bestyrelser skulle videreudvikles. Men loven har virket stik modsat, fortæller bestyrelsesformand for SDU Lars Nørby Johansen i dette ærlige interview: "Det er komplekst og uoverskueligt. Det er blevet labyrintisk. Det er nærmest kafkask. Det er i værste fald kontraproduktivt".

God læselyst og godt nytår,

Laura Ellemann-Jensen, journalist

De bedste fra 2018: Etik er svaret på digitaliseringens dilemmaer

Dagens anbefaling handler om et af vilkårene ved livet i 2019, nemlig vores stormfulde had/kærlighedsforhold til den digitale teknologi. Vi er alle dybt afhængige af vores dimser – men samtidig blev det i løbet af 2018 stadig tydeligere, hvordan vores data opsamles og misbruges i stor stil. Lige bag de smarte løsninger er der en mørk og skræmmende verden af manipulation, diskrimination og overvågning. Vi famler efter at finde nogle etiske retningslinjer, der kan bevare menneskelige værdier – men uden at give køb på teknologiens fordele.

God læselyst og godt nytår,

Peter Hesseldahl, redaktør for digital omstilling

De bedste fra 2018: Integrationen er en overset succes

I denne udvalgte artikel fra 2018 skriver jeg om, at der aldrig har været så mange nydanskere i job som i dag. Beskæftigelsen stiger. Dansk erhvervsliv er mangfoldigt. Flere får en uddannelse. Kriminaliteten falder. Alt sammen positive historier. Men det bærer den hjemlige integrationsdebat ikke præg af. De positive tendenser drukner i en skarp politisk debat med fokus på problemer. Debatten er så håjpsændt, at ingen partier vil tage ejerskab til succesen.

God læselyst og godt nytår,

Torben K. Andersen, politisk redaktør

De bedste fra 2018: Sygehusenes umulige prioritering

Dagens anbefaling er en artikel fra november, hvor jeg ser nærmere på Medicinrådet, et år efter det blev etableret. Medicinrådet undersøger nye lægemidler for at se, om de leverer klinisk merværdi til en acceptabel pris. Efter det førte års arbejde har Medicinrådet anbefalet 25 af 35 undersøgte lægemidler som standardbehandling på sygehusene. De 15 af anbefalingerne skaber dog ingen eller kun lille merværdi for patienterne. For "gavmildt", lyder kritikken fra sundhedsøkonom, der efterlyser nyt grundlag for Medicinrådets vurderinger. Til nytår skal Medicinrådet evalueres.

God læselyst og godt nytår,

Jens Reiermann, velfærdsredaktør

De bedste fra 2018: Velfærdsfesten er forbi

Dagens anbefaling dykker ned i velfærden, som bliver et hovedtema i valgkampen. Politikere fra både røde og blå partier vil love mere og bedre velfærd. Det gør de år efter år. Men de fortæller ikke, at væksten i velfærdsudgifterne målt pr. indbygger har ligget på et stort rundt 0 siden 2010. Udgifterne til sundhed pr. indbygger er ganske vist vokset. Til gengæld er udgifterne på andre store velfærdsområder som ældre og uddannelse faldet. Og intet tyder på, at det bliver meget anderledes de kommende år.

God læselyst og godt nytår,

Torben K. Andersen, politisk redaktør

De bedste fra 2018: Skæbneår for Margrethe Vestager

Dagens anbefaling er en analyse af Margrethe Vestagers mulige fremtid i Bruxelles, som vi bragte i september. I 2019 er der valg til Europa-Parlamentet, og topposterne i EU-institutionerne skal besættes. Margrethe Vestager har gjort det fremragende som konkurrencekommissær, men hun er langt fra sikker på at kunne fortsætte som kommissær. Hverken Lars Løkke Rasmussen eller Mette Frederiksen forventes at ville indstille hende til den nye EU-Kommission til sommer.

God læselyst og glædelig jul,

Claus Kragh, europaredaktør

De bedste fra 2018: Til svinekongres med fremmedgjorte landmænd

I dagens anbefalede artikel tager jeg dig med på reportage til Herning, hvor der i efteråret blev afholdt svinekongres for det danske landbrug. Et landbrug på rente-coke sætter bæredygtighed på dagsordenen, men føler sig fremmedgjort af befolkningen i en tid, hvor det danske animalske landbrug er udfordret på bæredygtigheden, på økonomien og på forbrugernes præferencer.

God læselyst og glædelig jul,

Mikkel Lind Sorgenfrey, journalist

Julehilsen fra Steen Hildebrandt

Ledelsesprofessor Steen Hildebrandt har flittigt beskrevet, analyseret og diskuteret FN's 17 verdensmål i sine indlæg i Ugebrevet Mandag Morgen. Nu er en række af de bedste indlæg samlet i hæftet 'Verdensmålene - det vigtigste punkt på dagsordenen!'. Læs hans julehilsen, og hent hæftet her.

De bedste fra 2018: Danske whistleblowere er retsløse

Dagens anbefaling er en artikel fra vores tema om whistleblowere fra starten af december. Whistleblowere bliver kaldt helte, men ordningerne bag er påfaldende lovløst land. Datatilsynet holdt indtil maj styr på, om de private whistleblowerordninger overholdt reglerne for persondata, men i fremtiden er det op til virksomhederne selv at overholde den nye persondataforordning. Ordningerne kan i værste fald ende som et parallelt retssystem, hvor virksomheder klarer kritisable sager internt, så offentlighed og myndigheder aldrig får kendskab til dem, lyder kritikken.

God læselyst og glædelig jul,

Laura Ellemann-Jensen, journalist

De bedste fra 2018: Du har nok ikke brug for en blockchain

Har du brug for en blockchain? Svaret er nok nej. I lang tid blev jeg som erhvervsredaktør overdyngnet med konsulentberetninger om teknologien blockchain som det nye og nærmest oversete guld. Men hvad er realiteterne egentlig? Det satte vi os for at undersøge i et tema i efteråret, og sandheden er mere nuanceret.

God læselyst og glædelig jul,

Anders Rostgaard, erhvervsredaktør

De bedste fra 2018: Fremtidens industriproduktion rykker tæt på kunden

I dagens anbefalede historie ser jeg nærmere på den industrielle økonomis logik, som vi har levet med i snart 200 år. Masseproduktion af ensartede varer, global outsourcing og et knivskarpt fokus på lave priser. Men modellen er udfordret fra mange sider: Forbrugerne efterspørger personligt tilpassede produkter, og nye funktioner og stilarter veksler hurtigere og hurtigere.

Flexibilitet og individualisering er nøgleord, og derfor skifter fokus fra produkter til løsninger til lejligheden. Ganske praktisk passer det fint med den teknologiske udvikling: 3D print, fleksible robotter og digitale platforme gør det muligt at organisere værdiskabelsen, så den kan levere varen i den økonomi, der kommer efter industrisamfundet.

God læselyst og glædelig jul,

Peter Hesseldahl, redaktør for digital omstilling

De bedste fra 2018: Europas demokratier er lette ofre for sorte penge