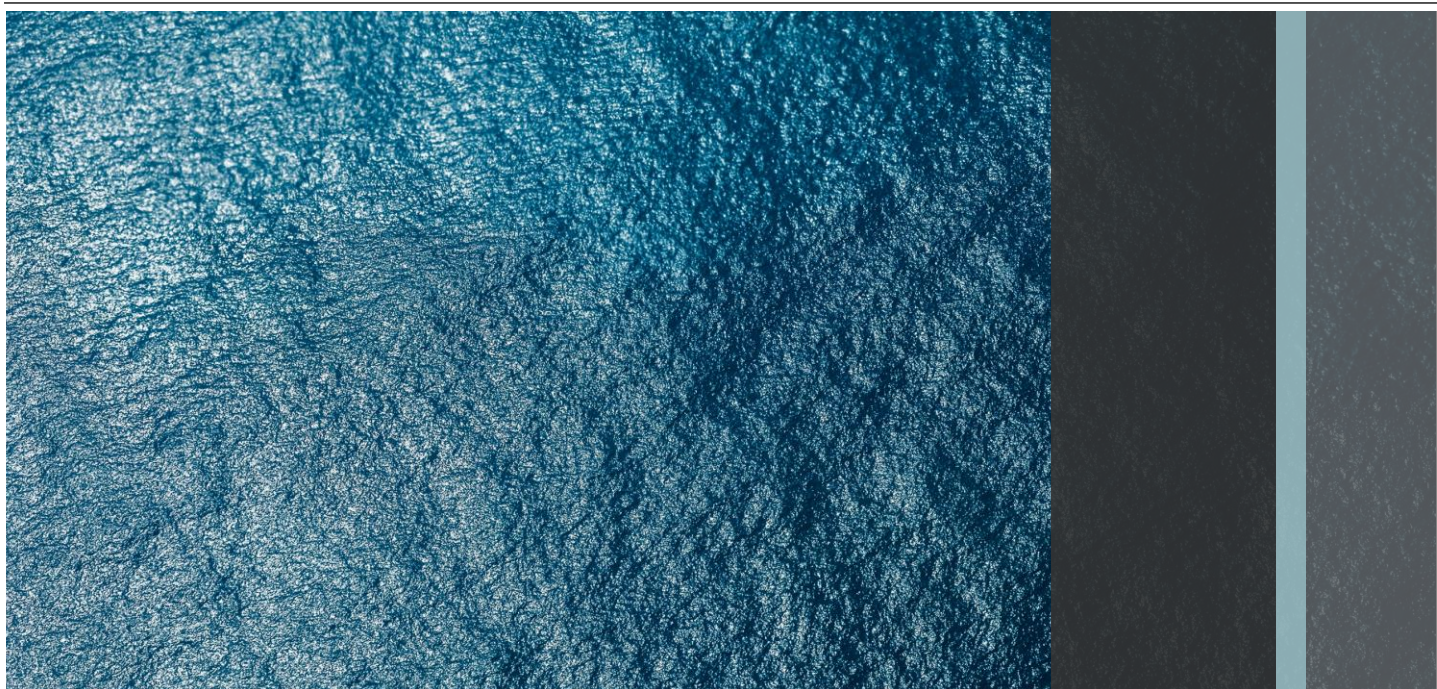




September 2016

Bestyrelses- og direktionssammensætningen i DANVA's medlemsselskaber

Analyse udført af DAMVAD Analytics for
DANVA

For information on obtaining additional copies, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please contact:

Peter Sonne-Holm
Principal Economist
psh@damvad.com

DAMVAD Analytics
Havnegade 39
DK-1058 Copenhagen K
info@damvad.com
damvad.com

Copyright 2016, Damvad Analytics A/S

Indhold

1	Introduktion og sammenfatning	4
1.1	Hovedresultater	4
2	Analysemetode og datagrundlag	6
2.1	Bestyrelsesdata	6
2.2	Medarbejder- og direktionsdata	7
2.3	Uddannelse og erhvervserfaring	8
2.4	Data for selskaberne	8
3	Vandselskabernes bestyrelser	9
3.1	Bestyrelsernes størrelse	9
3.2	Ledelseserfaring	9
	3.2.1 Typer af erfaring	11
3.3	Bestyrelsesmedlemmers erhvervserfaring og uddannelse	14
4	Vandselskabernes direktioner	16

1 Introduktion og sammenfatning

Regeringen er i øjeblikket i gang med et eftersyn af forsyningssektoren. I den forbindelse er der kommet et øget fokus på styringen i forsyningselskaberne, herunder hvorvidt direktions- og bestyrelsesmedlemmerne har de fornødne kompetencer.

Denne analyse kortlægger sammensætningen af direktioner og bestyrelser i de danske vandselskaber, som er medlem af DANVA. Fokus er på medlemmernes erhvervs- og ledelseserfaring. Når rapporten refererer til "ledelseserfaring" dækker det over enten direktionserfaring eller bestyrelseserfaring.

Analysen anvender en række officielle registre til at kortlægge emnet. Først og fremmest analyseres ledelseserfaring med udgangspunkt i CVR-registret. Desuden undersøges medlemmernes øvrige erhvervs- og uddannelseserfaring med udgangspunkt i Danmarks Statistiks personregistre.

I denne analyse betragtes 158 vandselskaber ud af DANVA's 160 medlemmer, alle defineret som "vandselskaber" i henhold til Vandsektorlovens §2.1. Selskaberne omfatter blandt drikkevandsselskaber 77 pct. af den samlede solgte vandmængde underlagt vandsektorloven og blandt spildevandsselskaber mere end 95 pct. af den solgte vandmængde i Danmark underlagt vandsektorloven.

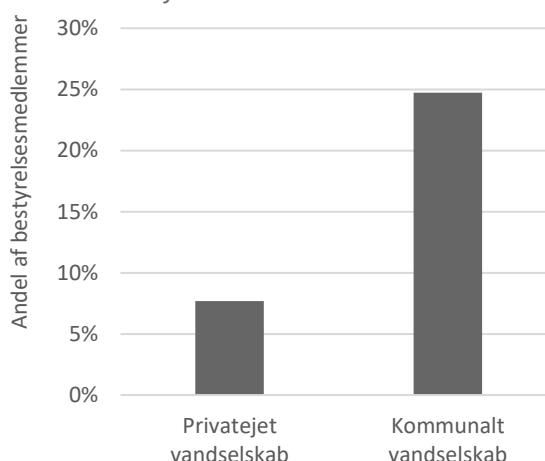
Selskaberne fordeler sig på 23 privat ejede vandselskaber og 135 kommunalt ejede vandselskaber. 31 selskaber, alle kommunale, er store vandselskaber med mere end 20 medarbejdere.

1.1 Hovedresultater

Kun få kommunalbestyrelsesmedlemmer i vandselskabernes bestyrelser

Selvom en stor del af selskaberne er kommunalt ejet, og vandselskaberne traditionelt har været tæt knyttet til kommunerne, betyder det ikke at bestyrelserne er domineret af medlemmer, som samtidig sidder i kommunalbestyrelsen. Knap en fjerdedel af medlemmerne i de kommunalt ejede selskaber sidder også i kommunalbestyrelsen, og kun 8 pct. i de privatejede selskaber, jf. figur 1.1.

FIGUR 1.1
Andel af bestyrelsesmedlemmer, som også sidder i kommunalbestyrelsen



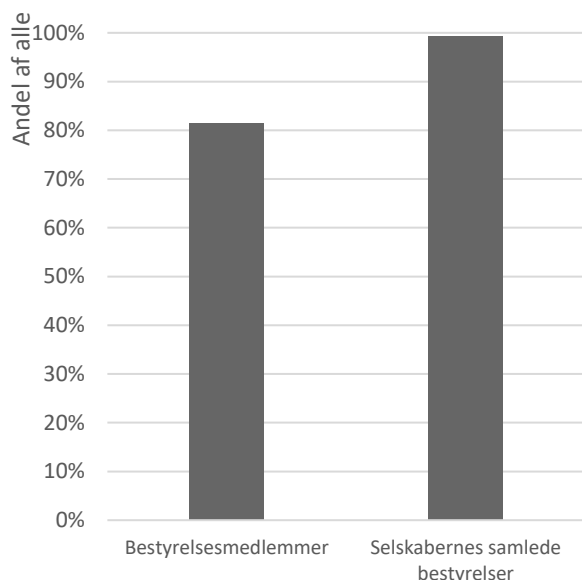
Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af CVR og DANVA.

8 ud af 10 bestyrelsesmedlemmer har ledelseserfaring fra andre virksomheder

Størstedelen af vandselskabernes bestyrelsesmedlemmer har ledelseserfaring fra andre virksomheder. Det kan enten være som medlem af andre virksomheders direktion eller bestyrelse. Således har 8 ud af 10 ledelseserfaring fra andre virksomheder, jf. figur 1.2.

FIGUR 1.2

Bestyrelsernes ledelseserfaring fra andre virksomheder



Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af CVR og DANVA.

Note: Søjlen med *Selskabernes samlede bestyrelser styrelser* angiver andelen af bestyrelser med mindst ét medlem med anden ledelseserfaring.

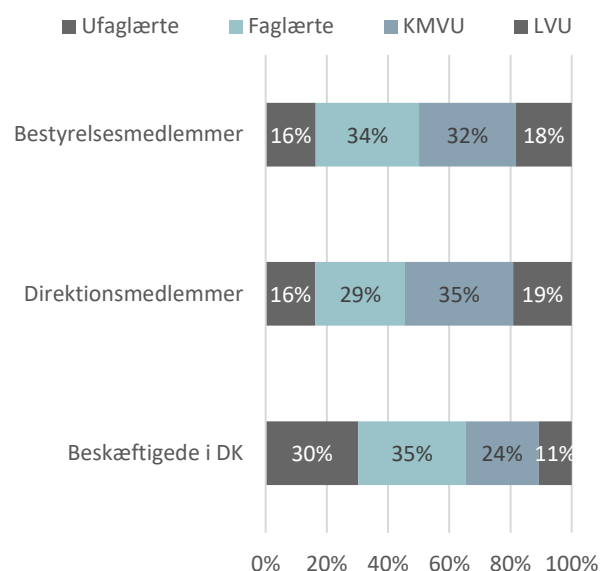
Næsten alle bestyrelser (99 pct.) har mindst ét medlem med ledelseserfaring fra andre virksomheder. De videre analyser viser endvidere at erfaringen i høj grad stammer fra en blanding af nuværende erfaring og erfaring inden for de seneste fem år, samt både fra store, mellemstore og små virksomheder. 80 pct. af bestyrelserne har desuden mindst et medlem med ledelseserfaring fra andre selskaber i forsyningssektoren.

Over halvdelen af direktions- og bestyrelsesmedlemmer har en videregående uddannelse

Vandselskabernes direktions- og bestyrelsesmedlemmer har generelt et højt uddannelsesniveau relativt til den danske arbejdsstyrke. Således har mere end halvdelen af begge grupper en videregående uddannelse, jf. figur 1.3.

FIGUR 1.3

Uddannelsessammensætningen i vandselskaberne



Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af CVR og DANVA.

2 Analysemetode og datagrundlag

2.1 Bestyrelsesdata

Det danske CVR-register indeholder oplysninger om virksomheder og centrale personer tilknyttet virksomhederne, herunder medlemmer af virksomhedernes bestyrelser og direktioner.

DAMVAD Analytics har kortlagt de bestyrelser, hvor det var muligt at finde personoplysninger om medlemmerne og koblet dem til personprofiler i CVR-registret.

Hver virksomhed har et unikt CVR-nummer. Hver personprofil i registret (en såkaldt deltager) har ligeledes et unikt enhedsnummer. Det er derfor muligt at skabe en forbindelse mellem den enkelte bestyrelsespost og andre poster, som de pågældende personer besidder i dansk erhvervsliv i øvrigt.

Med udgangspunkt i bestyrelsesmedlemmernes enhedsnumre har vi kortlagt, hvilke ledelsesposter de har haft i danske selskaber gennem tiden. En ledelsespост kan i den henseende både være en bestyrelsespost og en direktionspost (fx adm. direktør eller finansiel direktør).

Disse informationer har vi koblet med information om virksomhedernes størrelse, branche og

adresse. Vi kan dermed se, om personen har haft ledelseserfaring i en stor, mellemstor eller lille virksomhed, om virksomheden har beskæftiget sig inden for forsyningssektoren og om personen har ledelsespостer i virksomheder i andre kommuner end vandselskabets kommune. Sidstnævnte er relevant at undersøge, fordi nogle kan sidde i bestyrelsen i kraft af deres lokale tilknytning og potentielt være medlemmer af flere forsyningsselskaber i samme kommune.

Selskabernes bestyrelse er blevet identificeret for 158 ud af 160 vandselskaber, jf. tabel 2.1. For disse 158 selskaber har vi fundet 1.309 *bestyrelsesmedlemmer*. En række selskaber har ikke oplyst bestyrelsessammensætningen i CVR. Disse er i stedet identificeret på deres respektive hjemmesider. Det drejer sig om 21 virksomheder og 130 bestyrelsesmedlemmer.

En række personer sidder i bestyrelsen for flere virksomheder. Når vi korrigerer for dette, finder vi i alt 863 unikke personer i CVR.

Bestyrelsesmedlemmer, der ikke optræder i CVR, anses i denne analyse for ikke at have anden ledelseserfaring. Disse bestyrelsesmedlemmer kan imidlertid have anden ledelseserfaring, som ikke er

TABEL 2.1
Oversigt over data for bestyrelsesmedlemmer, som indgår i analysen

	Antal
Antal selskaber	160
- heraf selskaber hvor vi har identificeret bestyrelsesmedlemmer	158
-- Antal bestyrelsesmedlemmer i selskaberne med identificeret bestyrelse	1.309
--- heraf unikke personer registreret i CVR*	863
----heraf identificeret i Danmarks Statistiks registre og tilkoblet oplysninger om uddannelse og beskæftigelse	767

Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af CVR og DANVA.

Note: *Forskellen på antal bestyrelsesmedlemmer og antal unikke personer kan skyldes to forhold. For det første kan personer besidde flere poster i flere bestyrelser. For det andet er ikke alle bestyrelsesmedlemmer registreret i CVR.

mulig at kortlægge. Som følge heraf vil de her præsenterede tal for bestyrelses og bestyrelsesmedlemmers erfaring hælde til at være konservative skøn, da det er muligt, at nogle af disse personer har erfaring, men af forskellige årsager ikke er registreret i CVR – fx fordi de har bestyrelsesposter i andre selskaber registreret som a.m.b.a., der ikke indrapporterer bestyrelsesmedlemmer til CVR.

Data for medlemmer af kommunalbestyrelserne er hentet fra KL's database over kommunalpolitikere. Data er koblet til vandselskabernes bestyrelsesmedlemmer ved hjælp af personens fulde navn og bopælskommune.

Bestyrelsesmedlemmerne er knyttet til Danmarks Statistiks registre for uddannelse og beskæftigelse ved hjælp af match mellem navn og bopælskommune. Ud af de 863 bestyrelsesmedlemmer (unikke personer) identificeret i CVR, er 767 identificeret i Danmarks Statistiks registre.

2.2 Medarbejder- og direktionsdata

Vandselskabernes medarbejdere er identificeret i Danmarks Statistiks registre ved hjælp af BFL-registret (Beskæftigelse For Lønmodtagere), som indeholder oplysninger om hver enkelt medarbejder – men ikke bestyrelsesmedlemmerne. BFL er baseret på indberetninger til SKAT og dækker derfor som udgangspunkt alle virksomheder. Der er bl.a. oplysninger om, hvilken arbejdsfunktion den enkelte medarbejder har (DISCO-koder, jf. faktaboks 1). Det gør det muligt at identificere virksomhedernes direktionsmedlemmer.

Det er imidlertid ikke alle virksomheder, som ifølge BFL-registret har tilknyttet medarbejdere. 54 ud af de 160 vandselskaber har ifølge BFL tilknyttet medarbejdere. Det skyldes at formentlig at nogle selskaber har udskilt et separat serviceselskab hvor

medarbejderne formelt er ansat. De 54 selskaber har tilsammen 3.005 ansatte (både fuldtids- og deltidsansatte), jf. tabel 2.2.

TABEL 2.2

Oversigt over data for medarbejdere inkl. direktion

	Selskaber med indberetning	Antal medarbejdere
Direktion	37	248
Øvrige ansatte	54	2.792
I alt	54	3.005

Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af Danmarks Statistik og DANVA. Note: Populationen af selskaber med bestyrelsesmedlemmer er ikke nødvendigvis de fuldt overlappende med selskaberne med direktion og ansatte. Opgørelsen af medarbejdere adskiller sig fra en opgørelse på brancheniveau.

Blandt de 54 selskaber, der har tilknyttet medarbejdere, har 37 indberettet medarbejdere på direktionniveau, i alt 248 ledere.

Årsagen til at en række virksomheder ikke har medarbejdere registreret på direktionniveau er typisk, at virksomhederne ikke indrapporterer de korrekte arbejdsfunktioner for de enkelte medarbejdere. Kortlægningen af direktionsmedlemmernes uddannelse og erhvervserfaring i denne rapport må derfor betegnes som en stikprøve.

Det skal bemærkes at opgørelsen af selskabernes medarbejdere, baseret på selskabernes CVR-numre, adskiller sig fra andre opgørelser af vandsektoren, baseret på branchekoder. Denne analyse anvender CVR-numrene på DANVA's medlemmer uden hensyntagen til hvordan de ifølge Danmarks Statistik klassificeres på brancher. Analysen inkluderer en række store selskaber, som formentlig også indeholder en række ikke-vandrelaterede aktiviteter. Vi vurderer imidlertid at denne opgørelse er mest retvisende i forhold til at identificere bestyrelses- og direktionsmedlemmer samt de medarbejdere de er ansvarlige for.

Faktaboks 1 – DISCO-koder

DISCO-koder er et redskab til at organisere jobs eller stillinger inden for en organisation, en branche eller et område, i nogle klart definerede grupper, i forhold til de opgaver der udføres i jobbet eller stillingen. Anvendelsen af DISCO-koder gør det muligt at sammenligne personer med samme arbejdsfunktion - uanset medarbejderens formelle titel og uddannelse.

Koderne er opdelt i 10 hovedgrupper, hvoraf de første tre eksempelvis er 1) ledelsesarbejde, 2) arbejde der forudsætter viden på højeste niveau, og 3) arbejde der forudsætter viden på mellemniveau. Direktionen er i analysen defineret ved, at de er i hovedgruppe 1, ledelsesarbejde, der omfatter planlægning, ledelse, koordinering og evaluering af de overordnede aktiviteter i virksomheder, den offentlige sektor og andre organisationer eller organisationsenheder samt formulering og revidering af disses politikker, love, regler og bestemmelser.

2.3 Uddannelse og erhvervserfaring

Danmarks Statistiks personregistre indeholder detaljerede oplysninger om befolkningens uddannelse og beskæftigelse. Ved at knytte disse oplysninger til direktions- og bestyrelsesmedlemmerne i vandselskaberne er det muligt at kortlægge uddannelsesniveauet og -retningen samt erhvervserfaringen.'

Det gælder for de tidligere nævnte 767 bestyrelsesmedlemmer og de 3.005 medarbejdere inklusive direktionsmedlemmer.

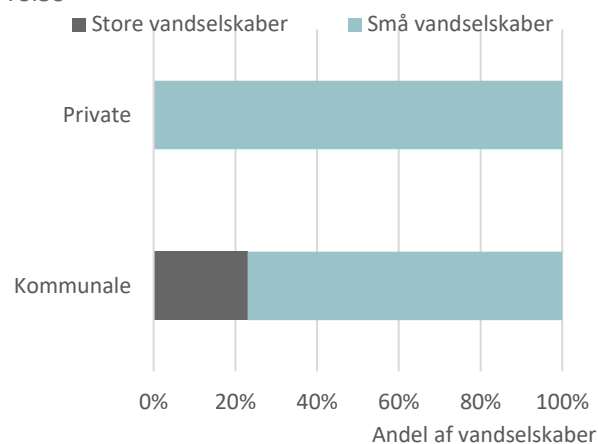
2.4 Data for selskaberne

Som nævnt har vi identificeret bestyrelsesmedlemmerne for 158 ud af de 160 vandselskaber, der er medlemmer af DANVA. Heraf er 127 selskaber defineret som små vandselskaber og 31 som store vandselskaber i denne analyse. Opdelingen er lavet ud fra den debiterede vandmængde.

Endvidere er 23 ud af de 158 vandselskaber privat ejede, mens de resterende 135 selskaber er kommunalt ejede.

De fleste vandselskaber er små. Store vandselskaber findes kun blandt de kommunalt ejede selskaber og udgør 8 pct. af disse. Alle private vandselskaber er små, jf. figur 2.3.

FIGUR 2.3
Fordeling af vandselskaberne på ejerform og størrelse



Kilde: DAMVAD Analytics pba. DANVA.

Note: Omfatter 23 privatejede selskaber og 135 kommunale selskaber

Små vandselskaber er her defineret som selskaber med færre end 20 ansatte.

3 Vandselskabernes bestyrelser

I dette afsnit fremlægges en række tal, der beskriver sammensætningen af vandselskabernes bestyrelser. Tallene fortæller noget om bestyrelsernes professionaliseringsgrad og dermed deres forudsætninger for at foretage fornuftige og rettidige beslutninger.

Som indikator for professionaliseringsgraden anvendes her følgende indikatorer:

- Bestyrelsernes størrelse
- Bestyrelsesmedlemmernes ledelseserfaring
- Uddannelsesniveau og -retning

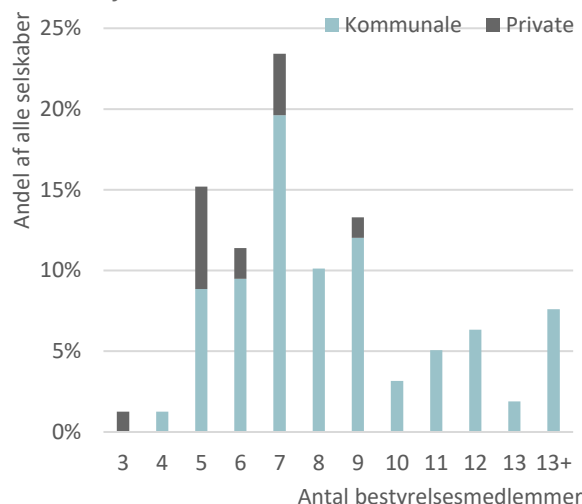
3.1 Bestyrelsernes størrelse

Der er ikke et entydigt svar på, hvor mange medlemmer en bestyrelse ideelt set har. Flere medlemmer bidrager på den ene side med viden og erfaring, hvilket kan styrke drøftelserne og beslutningerne. På den anden side kan for mange medlemmer føre til ineffektive beslutningsprocesser. I en analyse af forsyningssektorens effektiviseringspotentiale forslår McKinsey & Co. og Struensee & Co., at bestyrelserne har mellem fem og ni medlemmer.¹

I de 158 bestyrelser, som er identificeret i data, er der i gennemsnit omkring 8 medlemmer i en bestyrelse. Der er en vis variation i bestyrelsernes størrelse. Knap $\frac{3}{4}$ af bestyrelserne har mellem fem og ni medlemmer. 8 pct. har 13 eller flere medlemmer, jf. figur 3.1.

¹ McKinsey & Co. og Struensee & Co., "Forsyningssektorens effektiviseringspotentiale", 2016.

FIGUR 3.1
Antal bestyrelsesmedlemmer i selskaberne



Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af CVR og DANVA.
Note: Omfatter 158 selskaber og 1.309 bestyrelsesmedlemmer.

Alle selskaber med mere end 10 eller flere bestyrelsesmedlemmer er kommunale. Det kan skyldes at nogle forsyninger har flere kommunale ejere som hver især ønsker at være repræsenteret med et par medlemmer i bestyrelsen.

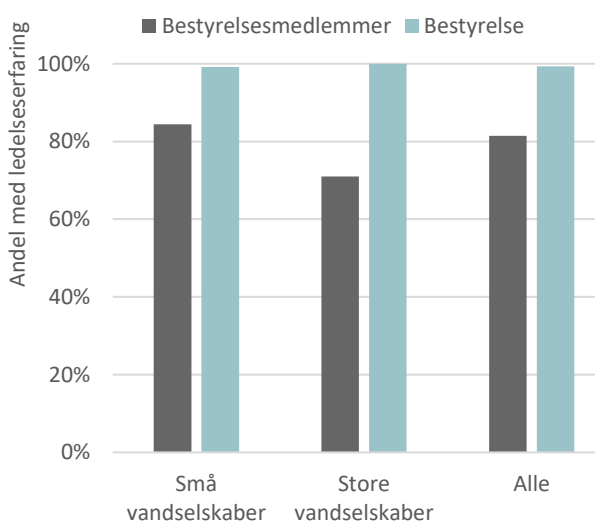
3.2 Ledelseserfaring

Bestyrelsesarbejde forudsætter evne til at udpege og håndtere problemstillinger af central betydning for selskaberne. Bestyrelserne i vandselskaberne skal blandt andet tage stilling til investeringer i nyt materiel (fx rør og pumper). Det er derfor, alt andet lige, en fordel, at bestyrelserne har medlemmer med erfaring i at tage *større* og strategiske beslutninger.

For at måle dette har vi kortlagt bestyrelsesmedlemmernes øvrige ledelseserfaring, dvs. både bestyrelses- og direktionsarbejde. Hvis vandselskabernes bestyrelsesmedlemmer har siddet eller sidder i andre selskabers bestyrelser eller direktioner, er det udtryk for en relevant erfaring, der – alt andet lige – kan bidrage til bestyrelsesarbejdet i vandselskaberne.

En forholdsvis stor andel af bestyrelsesmedlemmerne i vandselskaberne har ledelseserfaring fra andre selskaber. Ca. fire ud af fem har siddet eller sidder pt. i direktionen eller i bestyrelsen i en anden virksomhed, jf. figur 3.2 (se mørkegrå søjler).

FIGUR 3.2
Bestyrelsernes ledelseserfaring fordelt på selskabsstørrelse

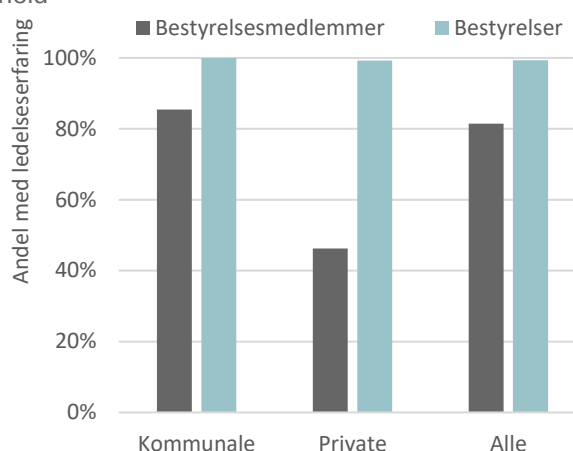


Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af CVR og DANVA.
Note: *Alle* udgør det vægtede gennemsnit af små og store selskaber. Søjlen med *Bestyrelser* angiver andelen af bestyrelser med mindst ét medlem med anden ledelseserfaring.

Der er forholdsvis lille forskel på andelen af bestyrelsesmedlemmer med ledelseserfaring, når man kigger på hhv. de små og de store selskaber. I modsætning til det, der kunne forventes, er andelen en smule mindre blandt de store selskaber.

Skelner man mellem de privatejede og de kommunalt ejede selskaber har de kommunalt ejede selskaber en større andel af bestyrelsesmedlemmer med ledelseserfaring (85 pct.). I de private selskaber har knap halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne ledelseserfaring, jf. figur 3.3.

FIGUR 3.3
Bestyrelsernes ledelseserfaring fordelt på ejerforhold



Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af CVR og DANVA.
Note: *Alle* udgør det vægtede gennemsnit af kommunale og private selskaber. Søjlen med *Bestyrelser* angiver andelen af bestyrelser med mindst ét medlem med anden ledelseserfaring.

Kortlægningen af bestyrelserne viser, at stort set alle bestyrelser har mindst ét medlem med ledelseserfaring fra andre virksomheder. Blot et enkelt mindre vandselskab har ingen bestyrelsesmedlemmer, med anden ledelseserfaring.

Det er ikke nødvendigvis et problem, at et bestyrelsesmedlem ikke har ledelseserfaring fra andre selskaber. Det kan fx være bestyrelsesmedlemmer, som sidder i deres første ledelsesposition (hvilket alle ledere nødvendigvis må gøre på et tidspunkt). I beslutninger, der i højere grad fordrer ledelseserfaring, kan andre bestyrelsesmedlemmer spille ind med deres ledelseserfaring.

Derudover vil medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen typisk have mindre erfaring fra andre virksomheder – men medarbejderrepræsentanter kan spille ind i andre vigtige beslutningsprocesser, som ikke i samme omfang fordrer ledelseserfaring fra andre selskaber. Det er for selskaberne lovkrav om medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen når et selskab gennemsnitligt har mere end 35 ansatte i de seneste tre år. Adskillige vandselskaber har dog vedtægter om obligatoriske medarbejderrepræsentanter uanset om de er pålagt det eller ej.

Det anvendte datagrundlag har ikke givet mulighed for at skelne mellem medarbejderrepræsentanter og øvrige bestyrelsesmedlemmer.

3.2.1 Typer af erfaring

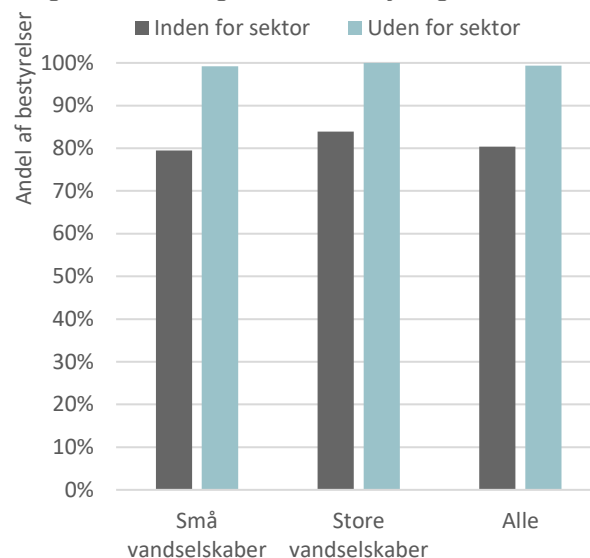
I dette afsnit dykker vi længere ned i, hvor bestyrelsesmedlemmerne har deres erfaring fra, herunder om de har erfaring fra andre selskaber i forsyningssektoren², inden for eller uden for egen kommune, små/mellemstore/store virksomheder samt, hvorvidt de sidder i kommunalbestyrelsen.

Stort set alle bestyrelser har medlemmer med erfaring uden for sektoren. Dertil har omtrent fire ud af fem af bestyrelserne medlemmer med ledelseserfaring i forsyningssektoren, jf. figur 3.4. Det gælder både for de store og de små vandselskaber.

² Forsyningssektoren er defineret som "El-, gas- og fjernvarmeforsyning" og "Vandforsyning; kloakvæsen, affaldshåndtering og rensning af jord og grundvand".

FIGUR 3.4

Bestyrelser, hvor mindst ét medlem har ledelseserfaring hhv. inden og uden for forsyningssektoren



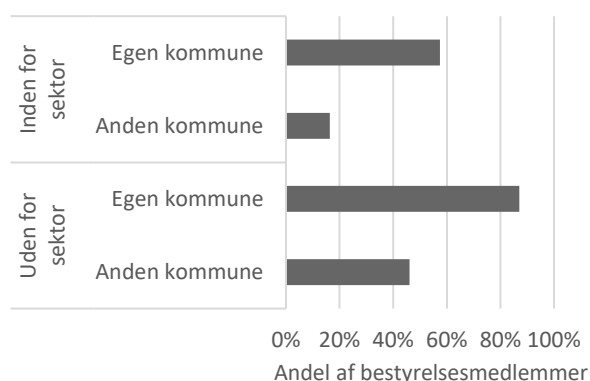
Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af CVR og DANVA.

Note: Figuren angiver andelen af bestyrelser med mindst ét medlem med den givne type af erfaring. Forsyningssektoren er defineret som Danmarks Statistiks branchekoder 35-39.

Bestyrelsesmedlemmerne har overvejende ledelseserfaring fra andre virksomheder i samme kommune som vandselskabet – både inden for og uden for forsyningssektoren. Mere end halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne har således ledelseserfaring fra andre *forsynings-selskaber* i samme kommune og seks ud af syv har ledelseserfaring fra *øvrige selskaber* i samme kommune, jf. figur 3.5.

FIGUR 3.5

Bestyrelsesmedlemmernes ledelseserfaring inden og uden for hhv. egen kommune og forsyningssektoren



Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af CVR og DANVA.

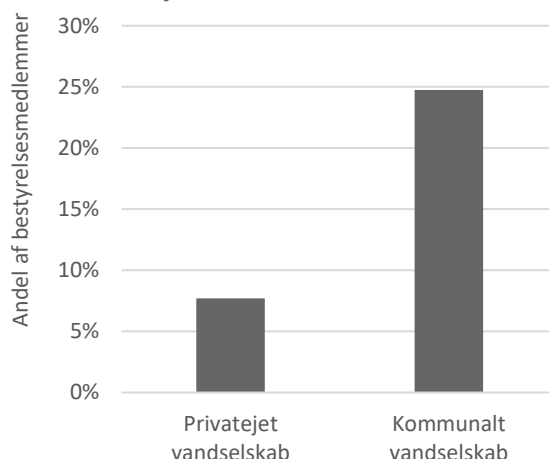
Note: Forsyningssektoren er el-, gas- og fjernvarmeforsyning, vandforsyning, opsamling og behandling af spildevand, indsamling, behandling og bortskaffelse af affald, genbrug samt rensning af jord og grundvand og anden form for forureningsbekæmpelse. Egen kommune er pågældende vandselskabs hjemkommune. For nogle af bestyrelsesmedlemmer har det ikke været muligt at finde brancheoplysninger for deres erfaring - figuren dækker således 662 personer.

Der er traditionelt en tæt forbindelse mellem forsyningsselskaberne og kommunerne. Det afspejler sig i, at omkring en fjerdedel af de kommunalt ejede vandselskabers bestyrelsesmedlemmer også er med i den pågældende kommunes kommunalbestyrelse, jf. figur 3.6. På trods af denne traditionelt tætte forbindelse er selskabernes bestyrelser dog ikke domineret af kommunalbestyrelsesmedlemmer.

De privatejede vandselskaber har færre bestyrelsesmedlemmer, som samtidig sidder i kommunalbestyrelsen (8 pct.).

FIGUR 3.6

Andel af bestyrelsesmedlemmer, som også sidder i kommunalbestyrelsen



Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af CVR og DANVA.

Opgørelsen er omgærdet af en vis usikkerhed, da der ikke er adgang til en unik identifikation af kommunalbestyrelsesmedlemmer. Derfor er opgørelsen baseret på match mellem personens fulde navn og bopælskommune. Det betyder, at der både er risiko for, at der bliver identificeret for mange match og for få. Fx vil almindeligt forekommende navne være til stede i flere kommuner, hvorfor der er en risiko for at overvurdere antallet af kommunalbestyrelsesmedlemmer. På den anden side vil forkortelser og evt. udeladte mellemnavne medføre risiko for, at antallet undervurderes.

Jo større virksomheder er, desto mere kompleks vil beslutningsprocesserne typisk være. Dels fordi det typisk vil dreje sig om større investeringer og vil påvirke mange mennesker og funktioner. Der findes undtagelser, men generelt vil større virksomheder ansætte ledere (både direktion og bestyrelse) med relativt meget erfaring og særlige kompetencer. Derfor er virksomhedens størrelse en indikator for ledernes erfaring og kompetencer.

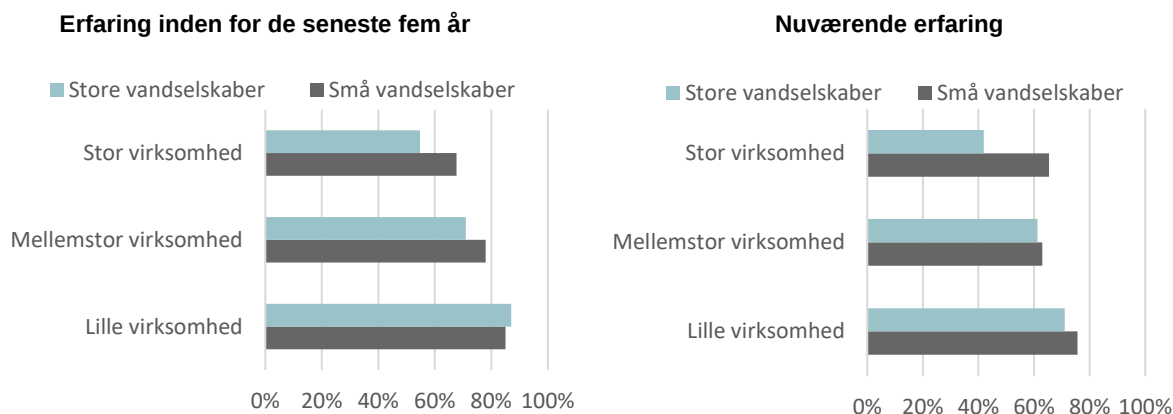
Figur 3.7 viser, hvor stor en del af bestyrelserne i vandselskaberne, som har mindst ét medlem med erfaring med ledelse af henholdsvis en lille (under 10 ansatte), mellemstor (10-49 ansatte) og stor virksomhed (50+ ansatte) henholdsvis inden for de sidste fem år og nuværende.

42 pct. af de store selskaber har bestyrelsesmedlemmer, der samtidig deltager i ledelsen af en stor virksomhed. For de små vandselskaber gælder det for 65 pct. af bestyrelserne.

Ser man på andelen af bestyrelser, der har mindst ét medlem med forudgående ledelseserfaring fra en stor virksomhed er andelen noget højere for de store selskaber (55 pct.), men nogenlunde den samme for de små selskaber (68 pct.).

FIGUR 3.7

Andel af bestyrelser, hvor mindst ét medlem har ledelseserfaring fra andre virksomheder opdelt efter størrelse og tidsperiode.



Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af CVR og DANVA.

Note: Små virksomheder defineres som under 10 ansatte, mellemstore virksomheder som 10-49 ansatte og store virksomheder som 50 eller flere ansatte.

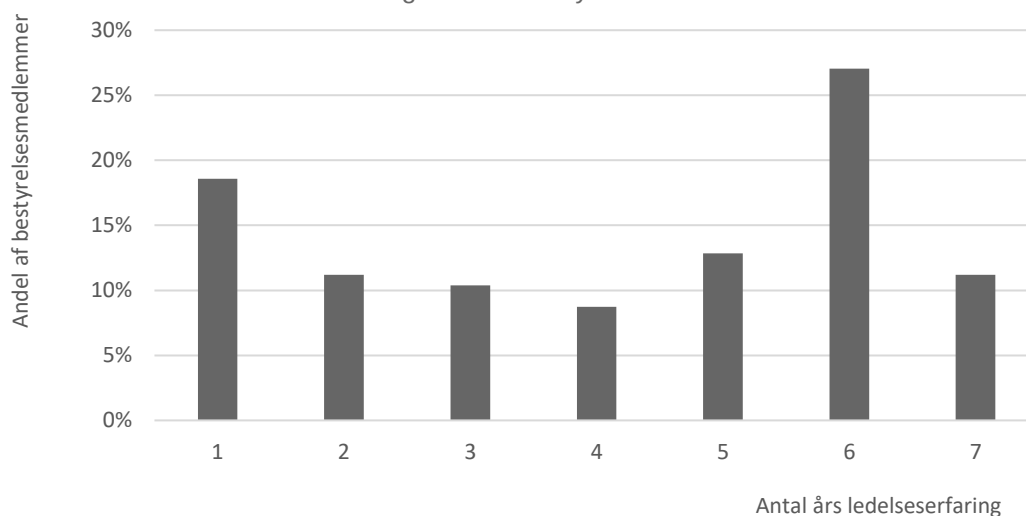
3.3 Bestyrelsesmedlemmers erhvervserfaring og uddannelse

Ved hjælp af DISCO-koder (jf. faktaboks 1) har vi kortlagt bestyrelsesmedlemmernes erfaring med direktionserarbejde de seneste syv år. Blandt de bestyrelsesmedlemmer, der har direktionserfaring, har 38 pct. siddet i en direktion i minimum de seneste seks år – heraf har 11 pct. siddet i en direktion i syv ud af de seneste syv år, jf. figur 3.8.

Det er værd at bemærke at i vandsektoren sidder en del direktører i selskaberne samtidig som bestyrelsesmedlemmer. Derfor afspejles direktionens karakteristika i nogen grad også i bestyrelsens karakteristika. Dette valg af organisering skyldes typisk praktiske og omkostningsmæssige hensyn.

Der er et højere uddannelsesniveau repræsenteret i vandselskabers bestyrelser end i befolkningen generelt. Således har halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne (50 pct., jf. figur 3.9) en længerevarende uddannelse, mens landsgennemsnittet for samtlige beskæftigede er godt en tredjedel (35 pct.).

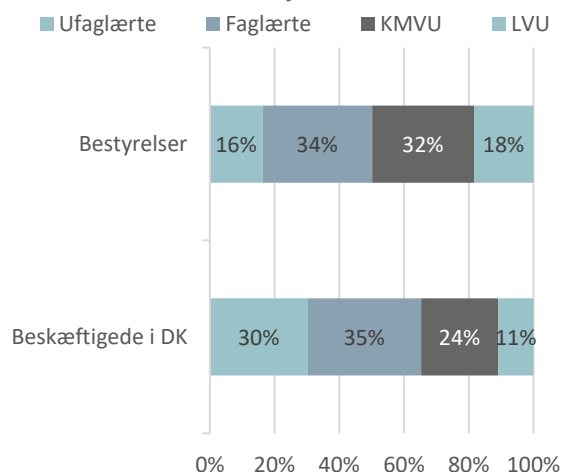
FIGUR 3.8
Bestyrelsesmedlemmers direktionserfaring de seneste syv år



Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af Danmarks Statistik og DANVA.

Note: Søjlerne angiver hvor stor en andel af bestyrelsesmedlemmerne fra de forbrugerejede selskaber, som har hhv. 1-7 års direktionserfaring i de seneste 7 år. Figuren medregner kun de bestyrelsesmedlemmer, der i mindst ét år har siddet i en direktion.

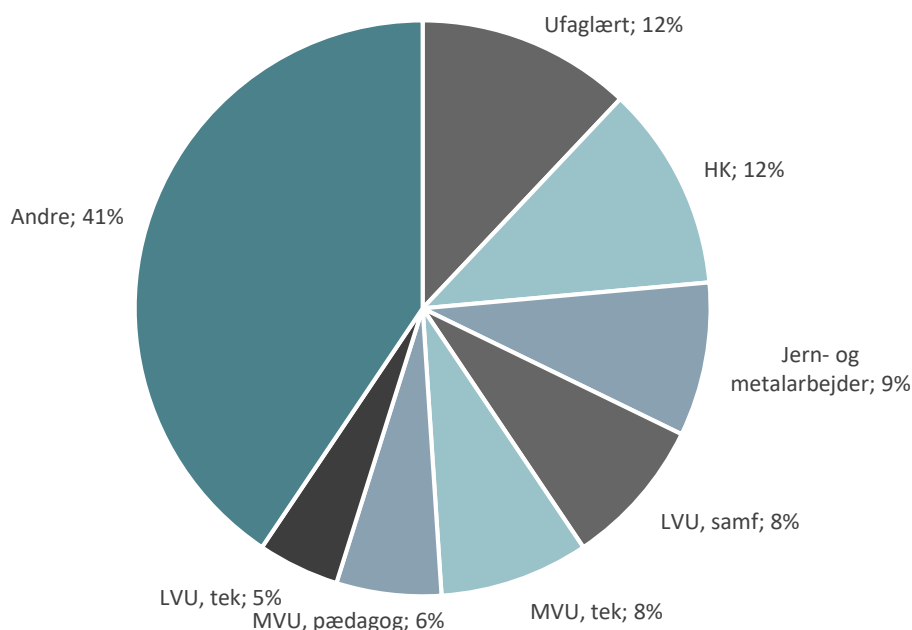
FIGUR 3.9
Uddannelsesniveau, bestyrelsesmedlemmer



Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af Danmarks Statistik og DANVA.
Note: KVMU, MVU og LVU dækker over hhv. korte og mellemlange samt lange videregående uddannelser. Landsgennemsnittet er beregnet for samtlige beskæftigede i 2014.

Figur 3.10 viser de mest udbredte kombinationer af uddannelsesniveau og -retning. Fx har 8 pct. en teknisk mellemlang videregående uddannelse (MVU) og 5 pct. en teknisk lang videregående uddannelse (LVU). Samlet set er sammensætningen af uddannelsesbaggrund i selskabernes bestyrelser meget forskelligartet og ingen kombination af uddannelsesniveau og -retning udgør mere end 12 pct. af bestyrelsesmedlemmerne.

FIGUR 3.10
Bestyrelsesmedlemmernes uddannelse



Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af Danmarks Statistik og DANVA.
Note: KVMU, MVU og LVU dækker over hhv. korte, mellemlange og lange videregående uddannelser.

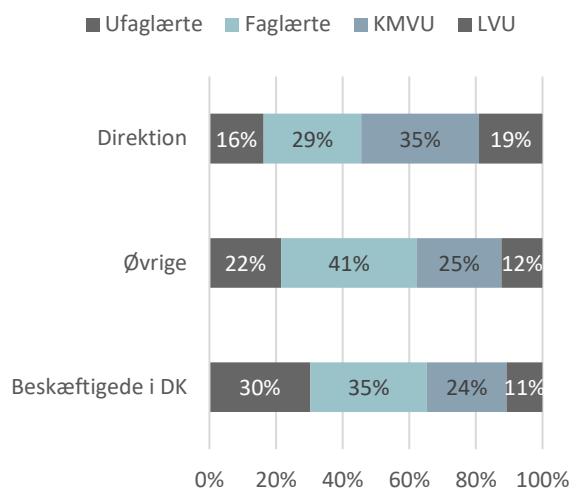
4 Vandselskabernes direktioner

DISCO-koder gør det muligt at identificere medarbejdere, der arbejder med direktionsarbejde i vandselskaberne. I de følgende tabeller kortlægger vi en række karakteristika for disse medarbejdere, navnlig alder, køn, uddannelsesniveau og -retning samt ledelseserfaring.

Tabel 4.1 viser en række karakteristika for selskabernes direktionsmedlemmer samt øvrige ansatte. Tabellen viser fx, at 73 pct. af direktionsmedlemmerne er mænd.

Ser man på medarbejdernes uddannelsesniveau er der forholdsvis mange i direktionerne med en lang videregående uddannelse (54 pct.) og få ufaglærte og faglærte (hhv. 16 og 29 pct.). Figur 4.2 viser vandselskabernes medarbejderes uddannelsesniveau opdelt på direktion og øvrige ansatte. Blandt de øvrige ansatte i vandselskaberne har omtrent samme andel en lang videregående uddannelse, som det er tilfældet for gennemsnittet blandt de beskæftigede i Danmark. Der er imidlertid en del flere faglærte og en del færre ufaglærte end det gennemsnitligt er tilfældet blandt de beskæftigede i Danmark.

FIGUR 4.2
Medarbejderes uddannelsesniveau



Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af Danmarks Statistik og DANVA.
Note: KVMU og LVU dækker over hhv. korte- og mellemlange samt lange videregående uddannelser. Ufaglærte og faglærte er lagt sammen af fortrolighedshensyn. Landsgennemsnittet er beregnet for samtlige beskæftigede i 2014.

TABEL 4.1
Personkarakteristika for direktionsmedlemmer og øvrige ansatte

Pct.	Alder					Køn		Antal personer i stikprøve
	< 40 år	40-49 år	50-59 år	> 59 år	I alt	Mænd	Kvinder	
Direktionsmedlemmer	10	29	34	27	100	73	27	248
Øvrige ansatte	23	30	31	16	100	72	28	2.792
Bestyrelsesmedlemmer	8	22	34	37	100	85	15	767

Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af Danmarks Statistik og DANVA.

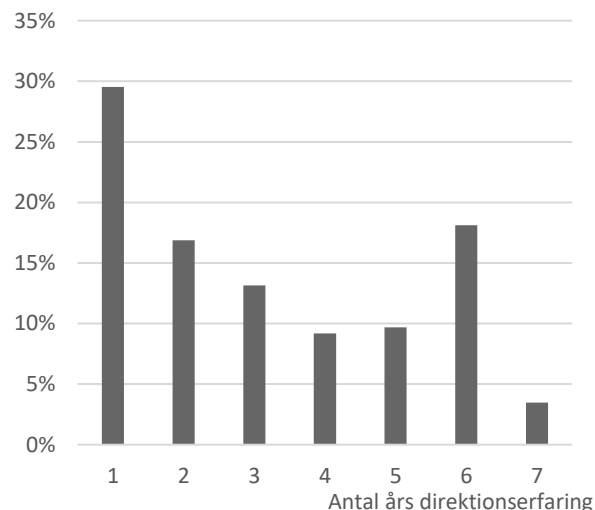
Figur 4.3 viser de mest hyppige uddannelsesretninger opdelt på uddannelseslængde. Fx har 9 pct. af direktionsmedlemmerne en samfundsvidenskabelig lang videregående uddannelse, og 14 pct. har en teknisk mellemlang videregående uddannelse.

Blandt de øvrige ansatte er der forholdsvis mange faglærte inden for bygge- og anlæg, handel og kontor (HK) og jern og metal. Derudover har 10 pct. en teknisk mellemlang videregående uddannelse.

Figur 4.4 viser direktionsmedlemmernes erfaring med direktionsarbejde de seneste syv år. Mere end 30 pct. af direktionsmedlemmerne har 5 eller flere års ledelseserfaring i de seneste 7 år.

FIGUR 4.4

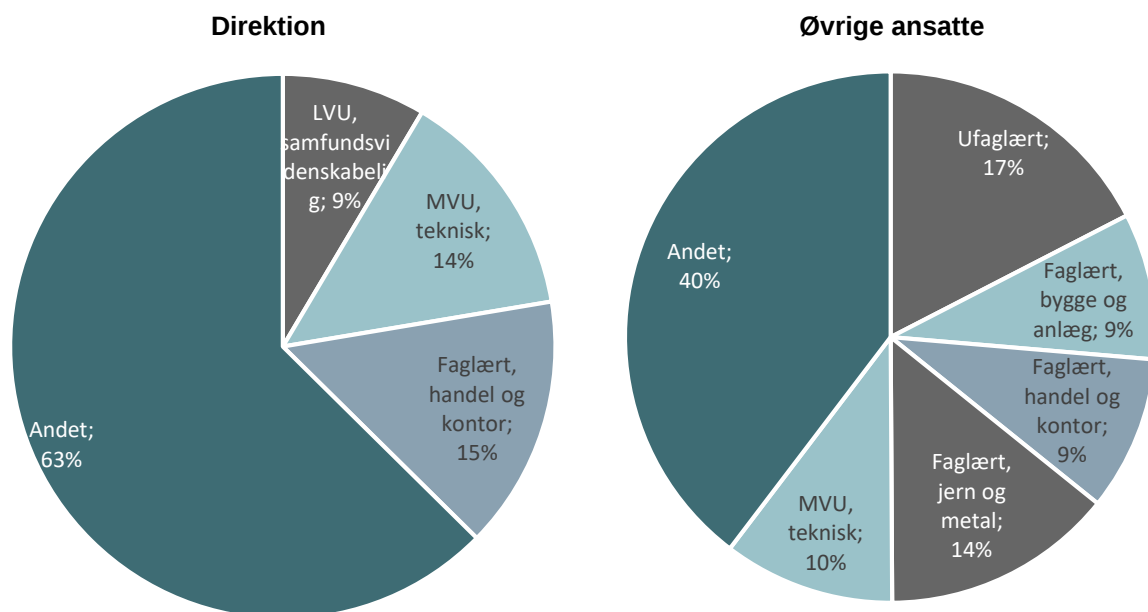
Direktionsmedlemmers ledelseserfaring inden for de sidste 7 år



Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af Danmarks Statistik og DANVA.

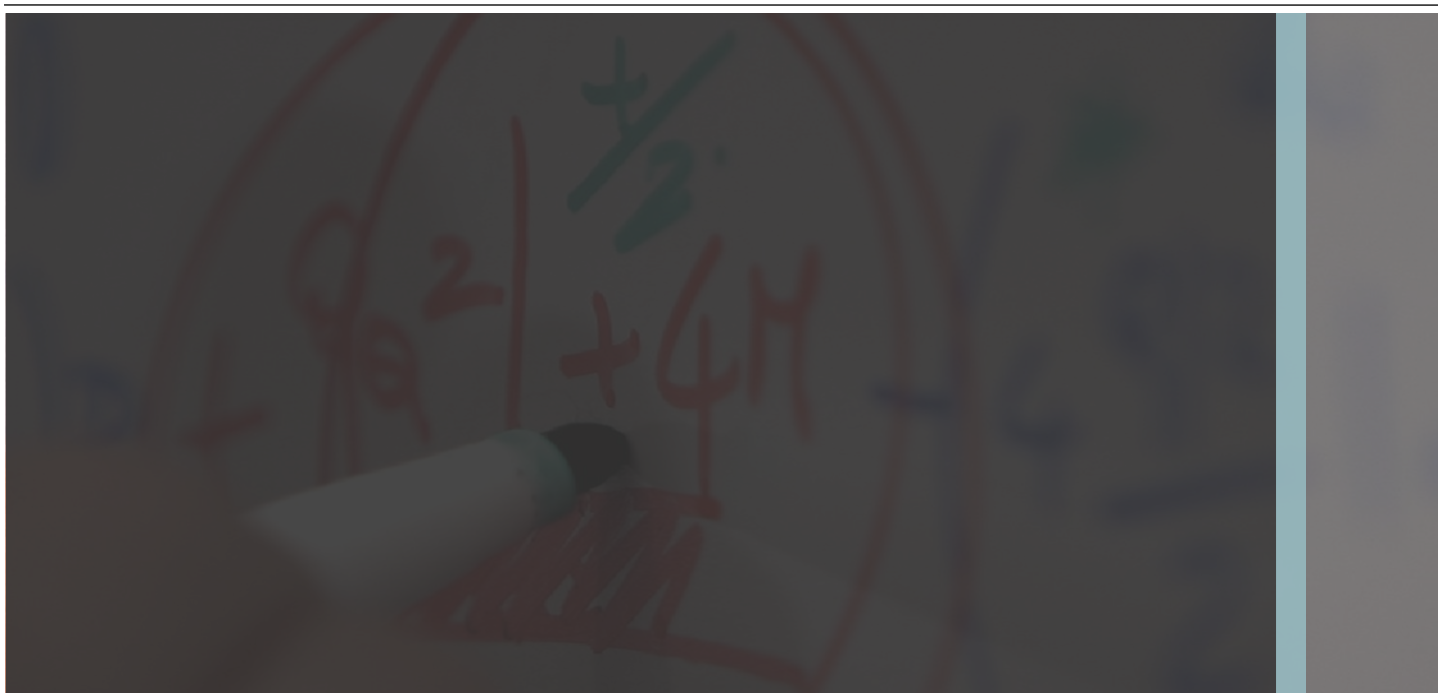
FIGUR 4.3

Medarbejderes uddannelsesniveau og -retning



Kilde: DAMVAD Analytics på baggrund af Danmarks Statistik og DANVA.

Note: KVMU og LVU dækker over hhv. korte- og mellemlange og lange videregående uddannelser. NB. Baseret på stikprøve.



DAMVAD
ANALYTICS

Havnegade 39
DK-1058 Copenhagen K