

## Dong-fusioner med forhindringer

Med konkurrencemyndighederne i hælene har Anders Eldrup fusioneret seks selskaber og opsplittet to og dermed skabt Dong Energy. Et forhindringsløb. Side 6-7



FOTO: JEANNE KORNUM

## Konsulenterne scorer kassen

Det tårnhøje aktivitetsniveau i dansk erhvervsliv giver vækstrater på op til 50 pct. i konsulentbranchen, hvor især HR-området er i fremdrift. Side 16-17

FOTO: OLE MORTENSEN/TILSTED



## Vestas investerer voldsomt i HR

Vestas' HR-chef Roald Jakobsens budget til lederudvikling er tidoblet i år. Og det boner nu på ranglister over foretrukne arbejdsgivere. Side 4 og 22

REDAKTION: SUSANNE THOLSTRUP, JACOB BREJNEBØL KNUDSEN OG MICHAEL GRØNNEGAARD ■ LAYOUT: TEAM

# Børsen Executive

FREDAG/SØNDAG DEN 3. - 5. NOVEMBER 2006

FOTO: THOMAS NIELSEN



# Nyt akademi for eliten

Københavns Universitet og advokatfirmaet Plesner har fundet sammen i et banebrydende partnerskab og etablerer i dag Danmarks første uddannelse i bestyrelsesarbejde målrettet topledere og besty-

relsesmedlemmer i større virksomheder. Bestyrelsesakademiet skal øge kvalitet og effektivitet i bestyrelsesarbejdet og gearer det til de udfordringer, der følger i kølvandet på den nye globale verdensorden.

Fremtrædende topledere stiller sig til rådighed for akademiet, der er designet af professor ved KU Jan Schans Christensen, forrest, og advokaterne hos Plesner Steen E. Christensen og Jacob Bier. Side 2-3

#1

## Danmarks nummer 1 i Salg og Kundeloyalitet

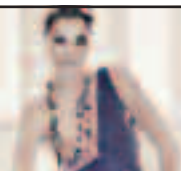
Vinder af Dansk Industris og Dansk Management Råds konsulentpris 2006 kategorien Salg og Kundeloyalitet.

For en uforpligtende dialog kontakt Adm. direktør Klaus Lund på 4574 4500

Return on Relations [www.sjp.dk](http://www.sjp.dk)



STIG JØRGENSEN & PARTNERS



## Business intelligence manager

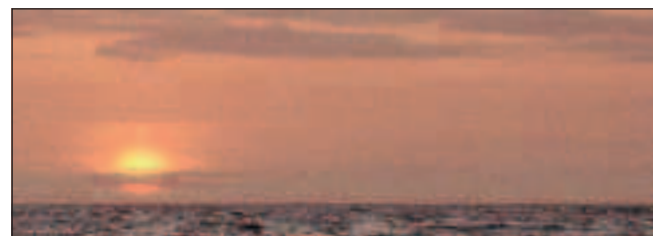
Ambitiøs og målrettet personlighed søges til

DAY

ZIEGLER & HIRKELSEN

For yderligere information se [www.uniqueconsult.dk](http://www.uniqueconsult.dk)

unique consult



## Vågn op til nye karrieremuligheder

Vi rekrutterer ledere og specialister i toppen af dansk erhvervsliv.

tlf. 70 150 160 • [www.wingmanager.dk](http://www.wingmanager.dk)

wingmanager

Arkitekterne bag bestyrelsesakademiet er: Fra højre advokaterne Jacob Bier og Steen E. Christensen fra advokatfirmaet Plesner samt professor i selskabsret ved Københavns Universitet Jan Schans Christensen.



# Elite-akademi for bestyrelsesmedlemmer

Københavns Universitet går i utraditionelt partnerskab med advokatfirmaet Plesner og udbyder bestyrelsesuddannelse til topledere, nuværende og kommende bestyrelsesmedlemmer i store danske virksomheder, børsnoterede såvel som unoterede. Initiativet kan bane vejen for flere kvinder i de danske bestyrelser

AF SUSANNETHOLSTRUP

Kvaliteten af bestyrelsesarbejdet i større danske virksomheder har udsigt til et gedigent løft, når advokatfirmaet Plesner og Københavns Universitet i fællesskab åbner dørene for et nyt bestyrelsesakademi, der på tårnhøjt fagligt niveau tilbyder bestyrelsesmedlemmer

og topledere en opgradering af deres kvalifikationer inden for selskabsledelse.

Arkitekterne bag akademiet er advokaterne Jacob Bier og Steen E. Christensen fra Plesner og professor i selskabsret ved Københavns Universitet Jan Schans Christensen, og de er klar til at kaste det første hold aspiranter ud i fire dages intensiv undervisning i slutningen af maj. Uddannelsen er målrettet til

topledere og andre, der enten allerede har eller aspirerer til at få en bestyrelsespost, altså boblerne, som Jan Schans Christensen betegner dem.

## 12 udvalgte eksperter

Ud over de tre arkitekter varetages undervisningen af 12 nøje udvalgte eksperter inden for corporate governance – advokater, revisorer, professorer, hertil bestyrelsesformand for blandt andet ØK advokat



## Tilfredse medarbejdere?

Har I konkrete informationer om jeres medarbejders trivsel og tilfredshed? Afdæk holdninger, adfærd og engagement i organisationen og identificer styrker og indsatsområder.

**DIEU**  
learn · lead · succeed

DIEU tilbyder konsulenttydelser inden for ledelse, strategi, organisationsudvikling, projektledelse, målinger og innovation – se [www.dieu.dk/konsulent](http://www.dieu.dk/konsulent)

Ring til Kenneth Boe Larsen, tlf. 4517 6169 [kbl@dieu.dk](mailto:kbl@dieu.dk)

**Rekruttering**  
- valget af metode er afgørende for succes  
- få professionel rådgivning  
[www.cosmos.dk](http://www.cosmos.dk)  
moving people and performance  
**COSMOS Group**

**IKU** Institut for Karriereudvikling

**Executive Outplacement**  
- for ledere

**Genplacering**  
- på alle niveauer

**Business Coaching**  
- personlig og faglig udvikling

**Karriererådgivning**  
- individuel og grupper

**Rekruttering**  
- Search & Selection

Institut for Karriereudvikling A/S  
København, Århus, Odense, Vejle, Esbjerg, m.fl.  
Tlf. 3962 2526 - [www.iku.dk](http://www.iku.dk)  
Member of *arbóra* - Global Career Partners

den betydning, at idéen er rigtig.

»Bestyrelsesarbejdet bliver stadig mere kompliceret af regler om juridisk ansvar, varetagelse af omdømmekapital, risikostyring og nye krav til kapitalmarkederne. Samtidig bliver puljen af kvalificerede medlemmer ikke større,« siger Steen E. Christensen.

Han ser gerne, at Bestyrelsesakademiet kan motivere og kvalificere flere kvinder til at tage del i bestyrelsesarbejdet.

#### Opdelt i fire moduler

Uddannelsen retter sig mod såvel børsnoterede som unoterede større virksomheder og er delt op i fire moduler med overskrifterne:

- Hvad indebærer det at sidde i en bestyrelse?
- Hvordan sammensættes og arbejder den ideelle bestyrelse?
- Bestyrelsens rolle og pligter i forhold til oplysning og kontrol.
- Bestyrelsens rolle i særlige situationer.

»Undervisningen foregår som en god blanding af teori, cases og fokus på best practice, og vi har konstrueret en gennemgående case, der beskriver en virksomhed, der kommer ud i de absolut mest krævende situationer, som store tilkøb og frasalg, alvorlige uregelmæssigheder i regnskaberne i et udenlandsk datterselskab, retssager og meget mere,« fortæller Jan Schans Christensen.

»Holdstørrelsen er fastsat til maksimum 30 deltagere med det formål at involvere folk, da der er elementer af rollespil i undervisningen,« tilføjer Jacob Bier.

#### Første samarbejde

Det er første gang, at det Juridiske Fakultet ved Københavns Universitet går ind i et partnerskab med en privat virksomhed, men næppe sidste gang, mener Jan Schans Christensen. Han er overbevist om, at lignende partnerskaber hører fremtiden til.

susanne.tholstrup@borsen.dk

Mere om Bestyrelsesakademiet på: [www.bestyrelsesakademiet.dk](http://www.bestyrelsesakademiet.dk)

## Mangfoldighed i nordiske selskabsbestyrelser

	Danmark	Norge	Sverige
Bestyrelsens gennemsnitsstørrelse, antal medlemmer	6,8	6,4	7,4
Aktionærvælgt kvindelige bestyrelsesmedlemmer pct.	2,9	20,4	13,1
Medarbejdervælgt kvindelige bestyrelsesmedlemmer pct.	4,3	3,7	2,0
Samlet kvindelige repræsentation pct.	7,2	24,2	15,1
Udenlandske bestyrelsesmedlemmer pct.	6,5	12,8	7,4
Engelsk-amerikanske bestyrelsesmedlemmer pct.	1,6	5,0	1,7
Gennemsnitsalder af bestyrelsesmedlemmerne	56,3 år	51,2 år	54,1 år
Aldersudsving	6,7 år	7,8 år	8,3 år
Formandens gennemsnitsalder	58,3 år	56,1 år	58,6 år
Antal år i formandsstolen	5,9	4,6	6,7
Formandens gns. antal bestyrelsesposter i andre A/S'er	0,7	1,4	1,3
Den adm direktørs gns. antal best.poster i andre A/S'er	0,2	0,4	0,4

Kilde: Center for Corporate Governance, Copenhagen Business School

# Ringe mangfoldighed i danske bestyrelser

De er pæredanske, de er mænd og de er i slutningen af 50'erne.

De store danske selskabsbestyrelser er markant mindre mangfoldige end de norske og svenske – og på alle dimensioner: Køn, nationalitet og alder.

Det viser en ny nordisk undersøgelse af de 500 største virksomheder med dansk deltagelse af professor i corporate governance Steen Thomsen Copenhagen Business School, hvor de nedslående resultater lægges frem på en konference på torsdag. 154 danske virksomheder indgår i undersøgelsen.

- Mindre end 3 pct. af de danske bestyrelsesmedlemmer er generalforsamlingsvalgte kvinder, mens nordmændene her kan mønstre godt 20 pct. og svenskerne 13 pct.
- Godt 6 pct. af de danske

medlemmer er udlændinge mod 13 pct. i Norge og godt 7 pct. Sverige.

- De danske medlemmer er i gennemsnit over 56 år, mens de norske først lige er fyldt 51 år og de svenske 54 år.
- De nordiske bestyrelser er markant mindre mangfoldige end de amerikanske

»Det er altså ikke noget rosenrødt billede, vi kan tegne af de danske bestyrelser, når det gælder mangfoldighed, konstaterer professor Steen Thomsen, men føjer til:

»Vi må så være ærlige og spørge, om det så gør noget, at de danske medlemmer ligner hinanden så meget, som de gør. Og her må vi konstatere, at vores data ikke umiddelbart giver svaret ja.«

Steen Thomsen forklarer, at graden af mangfoldighed i virksomhedens bestyrelse ifølge undersøgelsen ikke

har indflydelse på bundlinjen.

»Det er på den ene side overraskende, på den anden side er bestyrelsen kun én ud af mange faktorer, der påvirker virksomhedens ve og vel. Der er øjeblikke, hvor bestyrelsens effektivitet virkelig har betydning, nemlig i krisetider, og det kan vi ikke måle i undersøgelsen,« siger han.

#### Mangler den modige

Men forskning i diversitet har vist, at meget homogene grupper med fælles referenceramme er hurtige til at træffe beslutninger og gode til magtfuldt at kommunikere dem. Men de kan mangle det medlem, der tør sætte spørgsmålstegn ved, hvad gruppen betragter som en sandhed. Det var netop en mangelvare i Enrons bestyrelse og i Nordisk Fjers, forklarer professoren.

De mere mangfoldige grupper har sværere ved at blive enige og er derfor ikke så handlekraftige. Til gengæld er forskellighed en værdifuld garanti for fornyelse, innovation, og at man får øje på livstruende risikofaktorer som en Muhammedkrise, overset teknologi eller dårlig selskabsmoral.

»Der er altså flere grunde til at ønske mere diversitet i toppen af dansk erhvervsliv,« siger Steen Thomsen. Dog afkræfter undersøgelsen myten og mistanken om, at det i Danmark er oldboys network, der rekrutterer hinanden til bestyrelserne. Også det kommer bag på forskerne.

»Det overrasker os meget, at de danske bestyrelsesnetværk ikke er stærkere end de andre landes. Tværtimod er netværket tættere i Sverige,« oplyser Steen Thomsen.

santh

Jan Erlund, headhunter Kurt Brusgaard, Ray & Berndtson, adm. direktør Henrik Gürtler, Novo A/S og fondsbørsens ekspert på området Erik Bruun Hansen.

Bestyrelsesakademiet er tegnet som et ikkekommercielt projekt, kurset koster 40.000 kr. per deltager og slutter med et certifikat udstedt af Københavns Universitet.

»Drømmescenariet er selvfølgelig, at certifikatet bliver et fast punkt på headhunternes tjekliste, når de rekrutterer medlemmer til bestyrelserne,« siger advokat Jacob Bier.

#### Et års forberedelse

Trioen har haft akademiet på tegnebrættet et års tid, og interessen for det er rigeligt bekræftet af den stribe topfolk i dansk erhvervsliv, der har sagt ja til at være medlem af akademiets rådgivende bestyrelse:

- Senior Partner Ole Andersen, EQT
- Bestyrelsesformand Mads Øvlisen,
- Koncernchef Stine Bosse, Trygvesta
- Adm. direktør og chefredaktør Leif Beck Fallesen, Børsen
- Bestyrelsesformand direktør Fritz Schur
- Adv. Henrik Stenbjerre, Kromann Reumert
- Bestyrelsesformand Mogens Munk-Rasmussen

Ingen af de adspurgte topledere og undervisere har takket nej til Bestyrelsesakademiet, og det tillægger advokat Steen E. Christensen

# Utålmodig minister

Ligestillingsminister Eva Kjer Hansen er absolut ikke tilfreds med danske kvinders repræsentation i de store selskabsbestyrelser. Alligevel vil hun fortsat ikke høre tale om tvungen kønskvotering, som tydeligt har hjulpet de norske kvinder ind i magtens korridorer.

I Sverige har tvungen kvotering i flere år hængt som en trussel over virksomhederne, og det ser ud til at have haft effekt, selv om den nye svenske regering prompte har piller forslaget af agendaen.

»De danske tal er slet ikke gode nok, og der skal til at ske noget nu,« siger ministeren med fasthed i stemmen og fortsætter:

»Såvel kvinderne selv som erhvervslivet har efterhånden ikke flere undskyldninger for, at tallene ikke ændrer sig.«

Hun henviser til de mange netværk, databaser og kurser, der i de senere år er kommet til for at motivere kvinderne til bestyrelsesarbejdet. Og ik-

ke mindst ser hun det nye bestyrelsesakademi og Dansk Industri og Kvindefos nye database »Women on Board« som nye stærke initiativer, der må og skal være med til at sætte skub i udviklingen.

»Hvis kvinder benytter sig af mulighederne for at kvalificere sig og sørger for at være synlige i databasen, så er der ikke flere undskyldninger, så er det bare om at komme i gang,« siger Eva Kjer Hansen.

Hun understreger, at tvungen kønskvotering ligger milevidt fra dansk mentalitet og giver mændene anledning til at sige, at kvinder er i bestyrelser på grund af lovgivning og ikke på grund af kvalifikationer.

#### Fagligt spark til kvinder

Også professor ved Handelshøjskolen i Århus Nina Smith er meget positiv over for det nye bestyrelsesakademi, som hun tror, vil øge kvindernes

repræsentation i bestyrelserne.

»Kvinderne skal ofte have et fagligt spark bagi for at rykke frem, og de foretrækker at være bedre klædt på fagligt for at tage udfordringerne op, end mændene gør. Det øn-

sker opfylder en bestyrelsesuddannelse på højt niveau, og den kan samtidig gøre de kvalificerede kvinder synlige,« siger Nina Smith, der gør sin indflydelse gældende i en halv snes bestyrelser og nationale råd.

santh

## Erfarne ledere skaber værdi

- de er aktive, stabile og fleksible
- de arbejder også gerne i udlandet
- Senior Service Search & Selection er specialist i at forsyne virksomheder med erfarne ledere over 45 år her og nu

Omfattende database med interviewede kandidater  
København: 33 14 42 34 eller Vejle: 75 72 30 66  
Se referenceliste på [www.seniorservice.dk](http://www.seniorservice.dk)