

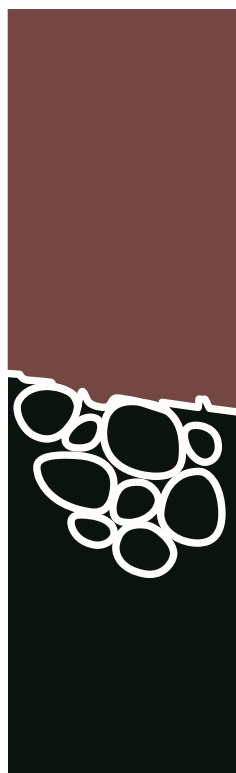
HVIS DU VIL VIDE MERE

# MORGENAVISEN

## Jyllands-Posten

Fredag den  
25. januar  
2019  
www.jp.dk

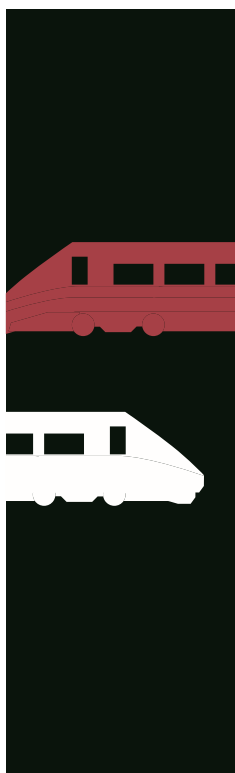
\*\*\*  
Kr. 43,00



### Regeringen vil booste København

Hovedstaden glæder sig over udsigten til nye indbyggere, nye job og nye motorveje. Kommuner og landdistrikter efterlyser den samme hjælp til provinsen.

INDLAND, side 6-8



Danske fagforeninger har investeret penge i rumænske foreninger som et **fremskudt forsvar** mod social dumping.

INTERNATIONAL, side 12

**Inden fredagens semifinale: Landstræner Nikolaj Jacobsen har gode minder fra Hamborg.**

SPORT, side 24-25



# Udskiftningen i den danske erhvervstop falder - og det spærrer for kvinderne

Danmark halter bagefter i Norden, når det handler om at få plads til kvinder i bestyrelserne.

SILLE WULFF MORTENSEN  
sille.w.mortensen@finans.dk

Færre nye medlemmer har de senere år sat sig til rette rundt om bestyrelsesbordene i de største danske selskaber. Det kan gå ud over uafhængigheden og betyder samtidig, at færre kvinder får plads.

Andelen af nye bestyrelsesmedlemmer i de største børsnoterede selskaber er faldet fra 17 pct. i 2014 til 13 pct. i 2018 - et dyk på 24

pct., viser en nordisk analyse fra det internationale headhunterfirma Spencer Stuart.

I samme femårsperiode er der sket en stigning i udskiftningerne på henholdsvis 60 og 67 pct. i Norge og Sverige.

»Når der kommer nye ansigter og kompetencer i en bestyrelse, forbedrer man muligheden for både uafhængighed og diversitet i bestyrelseslokalet. Det er selvsagt vigtigt i en global verden, hvor forandringerne er mange og konstante,« siger Michael Vad, der er managing partner for Spencer Stuart i Norden.

Netop når det handler om forskellighed, halter Danmark bagud

sammenlignet med vores nordiske naboer. I 2018 var andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer i de største danske børsnoterede selskaber 28 pct., hvor det var 46 pct. i Norge og 39 pct. i Sverige.

Danmark er samtidig det eneste land i Norden, hvor det ikke er alle de største børsnoterede selskaber, der har kvinder i bestyrelsen.

Det bekymrer flere af landets bestyrelsesformænd.

»Det er en dybt skuffende udvikling. Danske virksomheder har simpelthen ikke gjort nok og har i bund og grund haft for meget snak og mindre handling. Det er tankevækkende, at de i Norge og Sverige grundlæggende er et helt andet sted

end Danmark. Der er noget at lære,« siger Thomas Thune, der er bestyrelsesformand i energigiganten Ørsted.

**Kan blive meget bedre**

Tine Arentsen Willumsen står bag Danish Diversity Council, der sammen med flere store virksomheder arbejder for flere kvindelige ledere i Danmark. Hun mener, at de danske virksomheder kan blive meget bedre til at udvikle kvindelige talenter og fokusere på diversitet.

»Kvinder repræsenterer en stor finansiel kraft, og for mange virksomheder vil det give mening at afspejle det i en bestyrelse,« siger hun.

Lars Rasmussen, formand i både medicoselskabet Coloplast og medicinalvirksomheden Lundbeck, er enig og mener, at de danske virksomheder er på rette vej.

»Diversitet og inklusion er en virkelig vigtig dagsorden i samfundet og i virksomhederne. Og mange virksomheder har forstået, hvordan man fremmer den dagsorden,« siger han.

Ørstedformand var modstander af kvindekvoter. Nu er han i tvivl

ERHVERV, side 8-9

UDSALG

ALLE  
BRILLESTEL

70%

- OGSÅ DE KENDTE MÆRKEVARER

FRA BL.A. GUCCI / ZADIG & VOLTAIRE  
ARMANI / ESCADA / POLICE / TOM FORD  
NINA RICCI / SAINT LAURENT / PERSOL  
BOSS / LANVIN / CAROLINA HERRERA

KONGELIG HOFLEVERANDØR  
**THIELE**

ALLE SOLBRILLER -25%

Kun ved køb af en brille inkl. glas.  
Kan ikke kombineres med andre tilbud og rabatter.  
Gælder for alle brillestel i butikken.

Diversitet handler ikke kun om køn, men også om arbejdsattitude, som involverer den enkeltes personlighed, motivation og abstraktionsniveau, mener Ørstedes bestyrelsesformand, Thomas Thune.

Foto: Katrine Marie Kragh

# Ørstedformand var modstander af kvindekvoter. Nu er han i tvivl

**BESTYRELSER:** Thomas Thune, formand i Ørsted, er skuffet over, at andelen af kvinder i de danske bestyrelseslokaler stort set stagnerer.



SILLE WULFF MORTENSEN

sille.w.mortensen@finans.dk

**H**avde man spurgt Thomas Thune for et år siden, hvad han tænkte om at indføre kvoter for at få flere kvinder i de danske bestyrelser, havde man fået et klart nej.

Nu er han i tvivl.

»Vi har i Danmark givet os selv den opgave at løse problemet uden kvoter. Det skal vi nu ret hurtigt bevise, at vi kan. Ellers mener jeg, at man hurtigt skal se på, om der er et behov for kvoter.«

Udmeldingen fra bestyrelsesformanden i energimastodonten Ørsted kommer efter en nordisk kortlægning fra headhunterfirmaet Spencer Stuart. Den viser, at andelen af kvinder i bestyrelserne i de største danske børsnoterede selskaber kun er steget svagt over de sidste fem år og i dag

ligger på 28 pct. I Sverige er den 39 pct., og i Norge 46 pct.

Samtidig er Danmark det eneste land i Norden, hvor det ikke er alle de største børsnoterede virksomheder, der har en kvinde i bestyrelsen.

Det er en skuffende udvikling, mener Ørsted-formanden.

For diversitet er ikke ligegyldig, understreger han.

Det handler om at skabe størst mulig værdi og træffe de mest velovervejede beslutninger. Og her er det vigtigt, at man har en bestyrelse, der er sammensat af en mangfoldig gruppe mennesker, der i øvrigt afspejler det marked og de kunder, som virksomheden har.

## Nej tak til kvoter

Thomas Thune er ikke alene om at mene, at udviklingen er forstemmende. Og diskussionen om kvoter er da heller ikke ny.

Men både store dele af dansk erhvervsliv og regeringen har ofte gentaget, at kvoter ikke var noget, som man ville røre med en ildtang.

Samme holdning har en af Thomas Thunes kolleger i bestyrelsesverdenen, Lars Rasmussen, der er formand for både Coloplast og Lundbeck.

»Kvoter skal hen, hvor peberet gror. Og at du som kvinde kan risikere, at andre siger til dig, at du sidder i en stilling på grund af en kvote, er der ikke nogen, der har fortjent,« siger han.

I Coloplast er to af seks bestyrelsesmedlemmer kvinder. I Lundbeck er det en af seks.

»Vi har et stort ansvar for at vise og bevise, at vi kan håndtere inklusion og diversitet, uden at man fra politisk hold skal sætte kvoter. Ellers er det klart, at vi kan ende med at få kvoter,« siger Lars Rasmussen.

## THOMAS THUNE

■ Født: 1955

■ Formand for Ørsted, Lloyd's Register Group og Lloyd's Register Foundation.

■ Næstformand i VKR Holding. ■ Bestyrelsesmedlem i BW Offshore, Arcon-Sunmark og IMI.

■ Arbejdede fra 1977 til 2009 for A.P. Møller-Mærsk i internationale roller - bl.a. som CEO for Maersk Inc. i New Jersey, USA og sidst som CEO for Maersk Oil (2004-2009).

■ Bosat i Charlottenlund, gift og far til to voksne børn.

man kan opnå, så kan man komme i en situation, hvor kvoterne bliver påtvunget os. Og jeg vil da håbe, at vi ikke er nødt til at bruge det redskab.«

Han er dog optimistisk, forklarer han.

»De seneste par år synes jeg, at debatten har været mere konstruktiv. Jeg tror ikke, at man som kvinde på samme måde skal sparke døren ind, for døren er allerede åben mange steder. Udfordringen er, at mange ledelser og bestyrelser ikke eksekverer på de muligheder, som der er,« siger han.

## »Noget pjat«

Tre af ni generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i Ørsted er kvinder.

»Fra bestyrelsen i Ørsted er det min erfaring, at det er noget pjat, at der ikke findes egne kvindelige kandidater. Men det kræver mere arbej-

”

Hvis vi, som sidder og skal have forstand på tingene, ikke er i stand til at opnå, hvad man kan opnå, så kan man komme i en situation, hvor kvoterne bliver påtvunget os.

Thomas Thune, formand, Ørsted





## Færre kvinder i danske bestyrelser

Andelen af kvinder i bestyrelserne i de største børsnoterede selskaber i Danmark, Norge og Sverige i 2014 og 2018.

TAL I PCT.



KILDE: SPENCER STUART

GRAFIK: JULIE BARSØE

de, for de er tit ikke lige så synlige som Tordenskjolds soldater.»

Virksomhedernes ledelser er fødekæde til bestyrelserne, påpeger Thomas Thune.

»Hvis man har stor diversitet i virksomhedernes C-suite (topledelse, red.), har man også flere muligheder.«

Diversitet handler ikke kun om køn. Faktisk mener Ørsted-formanden, at man skal kigge på tre dimensio-

ner, når man taler diversitet. Den ene er den fysiske eller binære: køn, etnicitet, alder.

Den anden er kompetencer som f.eks. finansiel, digital, hr- eller salgsbaggrund. Den tredje dimension kalder han for arbejdsattitude, hvilket involverer den enkeltes personlighed, motivation og abstraktionsniveau.

»Jeg kender ikke til andre her i Danmark, der gør det på samme måde, som vi gør i

Ørsted, hvor vi blandt andet har testet bestyrelsesmedlemmerne ud fra, om de f.eks. har en høj eller lav detaljegrad.«

»Når man har flere dimensioner i spil, gør man tingene mere komplekse. Men overordnet vil jeg mene, at når man tænker bredere, så vil man også fiske efter kandidaterne andre steder og dermed opnå større diversitet.«

# Færre kvinder, men flere udlændinge i bestyrelser

■ På fem år har Danmark mistet sin førsteplads i Norden og er nu det land, hvor der bliver skiftet mindst ud i bestyrelserne.

SILLE WULFF MORTENSEN  
sille.w.mortensen@finans.dk

Bestyrelsesmedlemmerne i de store danske virksomheder ser ud til at klæbe mere til taburetterne end deres nordiske kolleger.

Blandt de nye medlemmer, der kommer til, er der langt færre kvinder end i både Norge, Sverige og Finland.

Til gengæld er andelen af udlændinge steget.

En nordisk gennemgang fra headhunterfirmaet Spencer Stuart kaster lys over en række udviklinger i de danske C25-bestyrelser over de sidste fem år.

Jyllands-Posten har forelagt resultaterne for en række bestyrelsesformænd, der alle sidder i et C25-selskab. De hæfter sig ved særligt fire forhold.

### Udskiftningerne

Det går kort fortalt skidt med fornyelsen af bestyrelseskræfterne i de største danske selskaber. Andelen af nye bestyrelsesmedlemmer er fra 2014 til 2018 faldet med 24 pct. til 13 pct. i 2018.

Dermed har de danske selskaber mistet en suveræn førerposition og er i dag mindre tilbøjelige til at skifte bestyrelsesmedlemmer ud end i resten af Skandinavien.

Og hvad så, spørger du måske.

Men graden af udskiftning betyder noget i en verden, hvor forandringerne er konstante, påpeger man i Spencer Stuart.

Når du skifter mindre ud, er der mindre sandsynlighed for, at yngre bestyrelsesmedlemmer, som ser verden på en anden vis end den ældre generation, får plads, og mindre sandsynlighed for at få øget andelen af kvinder, lyder det.

Formændene er enige – omend lidt mere nuancerede.

»Det er vigtigt, at der hele tiden er nogen i bestyrelsen, der stiller spørgsmålstegn ved allerede truffne beslutninger,« siger Henrik Brandt, der er formand i blandt andet Rockwool og Nemlig.com.

»Men det handler om at finde den rette balance mellem mere kontinuitet og fornyelse.«

Det tager tid også for bestyrelsesmedlemmer at lære et selskab og en ledelse at kende, forklarer Lars Rasmussen, der er formand i Coloplast og Lundbeck.

»Det må være strategien, der er afgørende for, om en person har noget at byde på i et selskab. Man skal være

varsom med at sige, at fordi man har siddet i en bestyrelse i en årrække, så er man ikke længere noget værd,« siger han.

### Kvinderne

Hvor meget der bliver skiftet ud i bestyrelserne, har samtidig betydning for diversiteten i bestyrelseslokalet.

Og særligt når det kommer til kvinder, så halter Danmark for alvor bagud – og det hjælper ikke på det, at blandt de nye ansigter, der kommer ind i bestyrelserne, er 23 pct. kvinder.

Flere formænd peger på, at de går målrettet efter at have kvindelige kandidater, ligesom headhunterne peger på, at det stort set altid er et krav.

Men de er alligevel svære at lokke til truet, forklarer Lars Rasmussen.

Da han i Lundbeck sidste år skulle finde et bestyrelsesmedlem med specifik viden inden for dels hjerne sygdomme og dels i det amerikanske marked, fandt headhunterne som krævet en håndfuld, der alle var amerikanere og alle var kvinder.

Men da Lundbeck rakte ud efter dem, var svaret det samme.

»Alle som en sagde, at de allerede havde rigeligt med bestyrelsesposter. Og skulle de skifte en amerikansk bestyrelsespost ud med en dansk, så skulle de tilmed påregne ekstra rejsedage i tilknytning til bestyrelsesmøderne og tilmed et lavere honorar. Så det blev nej tak. Og måske er det et billede på, hvad det er, der spiller ind,« siger Lars Rasmussen.

### Udlændingene

Hvor det skrantes med at få kvinder i de danske bestyrelser, så stiger andelen af udlændinge til gengæld markant. Blandt de nye bestyrelsesmedlemmer, der er kommet til i 2018, er 46 pct. udlændinge. Samlet set er 40 pct. af alle de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer i C25 udlændinge.

Vi er i toptre i hele Europa, når det handler om udenlandske formænd – kun overgået af Schweiz og Rusland.

De danske C25-selskaber er globale virksomheder, så på den måde er udviklingen naturlig, påpeger Lars Rasmussen.

»At alle de bedste bestyrelsesmedlemmer skulle sidde i Danmark, kan jo ikke passe. Så selvfølgelig er der flere, der benytter sig af, at verden er blevet global.«

Men det handler ikke kun om at få et større udvalg, understreger Henrik Brandt.

»Når man får folk ind fra andre kulturer, får man i højere grad stillet spørgsmål og får idéer på bordet, som ikke er båret af den samme verdensopfattelse. Du får en anden form for debat,« siger han.

Formand i Ørsted, Thomas Thune, bemærker, at flere udlændinge må være et tegn på, at man kan gennemføre forandringer, hvis man ønsker det.

»Det bør betyde, at man kan opnå noget i forhold til kønsdiversitet også,« siger han.

### Aflønningerne

Aflønningerne i de store bestyrelser er steget over de sidste fem år. For et almindeligt bestyrelsesmedlem med 11 pct. til 52.000 euro (388.000 kr.) og for en formand med 17 pct. til 157.000 euro (1,2 mio. kr.)

Men arbejdsbyrden er også blevet større, lyder forklaringen fra formændene.

»Over de sidste fem år vil jeg garantere, at der i de fleste store danske virksomheder bliver brugt langt mere tid på bestyrelsesarbejde. Samtidig er der flere krav og større ansvar. Det er en god årsag til, fordi mange har gjort forkerte ting. Men arbejdsbyrden og ansvaret er blevet større,« siger Thomas Thune.

I Schweiz er honorarerne tre-fire gange højere end i Danmark, mens de i Norge faktisk er faldet.



Det tager tid for bestyrelsesmedlemmer at lære et selskab og en ledelse at kende, lyder det fra Lars Rasmussen, formand i Coloplast og Lundbeck. Foto: Gregers Tycho