

BOARD PERSPECTIVES

NO. 13 / MAR. 2017

VELKOMMEN

TIL DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Board perspectives - nyheder, tendenser og holdninger



INDHOLDSFORTEGNELSE

Strategien er død, længe leve strategien

Nicolai Hesdorf - s. 5

Øget faglig diversitet i bestyrelsen. Hvilke afledte problemer kan det medføre?

Steen Buchreitz Jensen - s. 7

Kære bestyrelsesmedlem, hvad betyder risici for dig?

Klaus Stubkjær Andersen og Thomas Plenborg - s. 10

Boards need to rethink what it takes to stay competitive

Thomas Hofman-Bang og Bent Dalager - s. 15

The Age of Compliance

Mariano Davies - s. 21

BOARD PERSPECTIVES

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVE

- DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

I dette nummer har vi fået bidrag fra seks førende eksperter;

Partner & Financial Lines Manager **Klaus Stubkjær Andersen**,
RiskPoint,

Professor **Thomas Plenborg**, *CBS,*

CEO **Mariano A. Davies**, *BOSS Certification UK Limited,*

Equity Partner & Nordic Lead **Nicolai Hesdorf**, *Monitor Deloitte Nordic,*

CEO **Steen Buchreitz Jensen**, *Scandinavian Executive Institute,*

CEO **Thomas Hofman-Bang** og partner **Bent Dalager**, begge fra *KPMG.*

Velkommen til trettende nummer af Board Perspectives fra Board Network, The Danish Professional Directors Association. Board Perspectives henvender sig til alle, som interesserer sig for bestyrelsesagendaen i Danmark, og er den fremmeste, danske publikation med fokus på Corporate Governance og Board Leadership. Board Perspectives udkommer kvartårligt – og byder i hvert nummer på en række artikler, skrevet af førende, eksterne eksperter samt interviews, nyheder og meget andet. Fokus er på indhold over form – og på nyhedsvinkler og holdninger med kant.

"Relentless change, ferocious competition, unstoppable innovation and global turbulence are all trends that are here to stay"

(Advancing Boards – Global Board Survey 2017)



BOARD PERSPECTIVES

Siden sidst har Board Network i tæt samarbejde med det globale headhunterfirma InterSearch gennemført den største bestyrelsesundersøgelse nogensinde med et dansk udgangspunkt; Advancing Boards - Global Board Survey 2017. Rapporten er baseret på en global undersøgelse med i alt 1.017 bestyrelsesmedlemmer fra 52 lande, og udkommer d. 28. februar 2017.

Vi har i dag i de nordiske lande en på mange måder moden og avanceret corporate governance-model, som dog fortsat på nogle få områder er knapt så progressiv som f.eks. den britiske eller den amerikanske. Den nordiske model er derimod relativt set fleksibel, transparent og præget af et stort sustainability-hensyn. Men kan den sikre best practice for bestyrelserne også for de kommende 10 år? Områder som digitalisering, globalisering, øget regulering, bæredygtighed og diversitet er blot nogle af de drivers, som er med til at sætte bestyrelserne under øget pres i fremtiden. Disruptions er således blevet et paradigme, som de fleste virksomheder bør forberede sig på at håndtere - uanset om de viser sig i form af nye forretningsmodeller hos konkurrenterne, geopolitiske risikoændringer, øgede lovkrav eller innovative teknologispørgsmål.

Hvor størrelse tidligere var en af markedslederens største styrker, er agilitet i dag en langt vigtigere faktor. Og evnen til at stille de rigtige spørgsmål er vigtigere end at kunne give de fleste svar. Dem, der formår at tænke ud over omverdenens forventninger baseret på vanetænkning er dem, der også i fremtiden vil vinde. Og her spiller bestyrelserne en helt afgørende rolle. De alene kan gå foran i formuleringen af en kultur, som går ud over forsøget på at forsvare markedsandele på eksisterende produkter på eksisterende markeder.

Det er vigtigt at erindre, at succesrige transformationer ikke gennemføres ved analyse og planlægning alene. En trial and error-kultur må fremelskes frem for en failure is not an option-kultur. Det er ikke dårlige beslutninger hos ledelsen, som begrænser en virksomhed. Det er ledelsens (manglende) evne til forandre sin tilgang til selve beslutningsprocessen, som gør forskellen. Og som vores Global Board Survey 2017 viser, er digitalisering den klart mest betydelige Megatrend for virksomheder og deres bestyrelser netop nu – også i Danmark. Og det helt store spørgsmål er derfor; er danske bestyrelser klar til at lede virksomhederne gennem en digital transformation?

Derfor sætter Board Network fokus på "The Digital Board" på Den Store Danske Bestyrelseskonference tirsdag d. 28. februar kl. 11.30-19 i Moltkes Palæ i København. Her vil en lang række danske og internationale topnavne give konkrete bud på hvordan disse udfordringer og muligheder adresseres, bl.a:

- **Birger Magnus**, fmd. for bl.a. NRK, Storebrand, Hafslund, Xenata.com, Kolonial.no og best.medlem i bl.a. Harvard Business School Publishing og KGJG
- **Thomas Thune Andersen**, fmd. for bl.a. DONG, Lloyd's Register og best.medlem i bl.a. VKR Holding, BW Offshore, Petrofac

- **Frode Strand-Nielsen**, founder & managing partner i FSN Capital
- **Charlotte Strömberg**, fmd. for Castellum, og best.medlem i Skanska, Ratos, Rezidor, Bonnier, DHS Venture samt Swedish Securities Council
- **Christian Clausen**, fmd. for BlackRock Nordics, best.medlem i bl.a. Sampo, MW Maritime og Snr. Advisor for Bain Capital
- **Jesper Lok**, fmd. for bl.a. J. Lauritzen, Esvagt og best.medlem i bl.a. Danish Crown, Inchcape og Danmarks Skibskredit
- **Laila Pawlak**, founder af DARE2 samt underviser på Singularity University
- **Peter Ohnemus**, best.medlem i bl.a. Dacadoo, EyeFitU og Network Capital
- **Brian Mikkelsen**, Erhvervsminister (K)
- **Patrick May**, CEO InhouseFilming
- Dagens ordstyrer er **Jens Harsaae**, fmd. for bl.a. Plus Pack, Peter Justesen, Brandhouse og best.medlem i Conscia og CO-RO

KOMMENDE ARRANGEMENTER

Vi er meget stolte over at kunne præsentere en perlerække af talere og nye aktuelle temaer de kommende 12 måneder:

Tirsdag d. 28. februar 2017 kl. 12-19; Den Store Danske Bestyrelseskonference, som afholdes for sjette år i træk, denne gang under temaet "The Digital Board". Her uddeles også for anden gang den prestigefyldte hæderspris; The Corporate Governance Award.

Mandag d. 12. juni kl. 14-18 under temaet "Fra CxO til professionelt bestyrelsesmedlem – en ny karrierevej".

Onsdag d. 6. september kl. 8-12 under temaet "Kunderne på bestyrelsesagendaen".

Tirsdag d. 28. november kl. 12-16 under temaet "Bæredygtighed og CSR på bestyrelsesniveau".

Vi glæder os til at se alle vore medlemmer igen – næste gang tirsdag d. 28. februar kl. 11.30 - 19 i Moltkes Palæ i København.

Hermed igen velkommen til trettende nummer af Board Perspectives. Rigtig god læselyst.

Jakob Stengel
Founder & Chairman

Improving your commercial success. Together.

Understanding you is our first priority. It allows us to develop an in-depth knowledge of your business so we can act as your trusted advisor. You'll find that we are entrepreneurial and creative in our approach and always have your interests at heart, maintaining a continuous dialogue and working together to make the crucial business decisions that give you a competitive edge.

Together, we can improve your commercial success.

Discover more at sebgroup.com/corporations-and-institutions



S|E|B

STRATEGIEN ER DØD, LÆNGE LEVE STRATEGIEN



Af Nicolai Hesdorf

Equity Partner og Nordic Lead
Monitor Deloitte Nordic

Bestyrelser lægger oftere og oftere den langsigtede strategi i graven og tyr i stedet til korttagede, taktiske planer. Fremtiden er for usikker, lyder argumentet. Men tiden har aldrig været mere fordrende for en langsigtet strategi – det handler blot om, hvordan man lægger den og om at forstå, at strategi er dynamisk ikke statisk.

Helt op til dagen før det amerikanske præsidentvalg var statistikkerne, meningsmålingerne og eksperterne enige. Hillary Clinton ville vinde valget. Samme fejlurdering var tilfældet op til Brexit, og tidligere var det finanskrisen, som de færreste havde forudset. I dag ser vi det også med olieprisen, som "burde" ligge langt højere, hvis man ser på samtlige olieprisstudier før de senere års dramatiske fald.

Vi lever i en ny virkelighed. Fremtiden er uforudsigelig, fordi udviklingen ikke forløber i en lineær bevægelse, men i pludselige skift. Det er derfor ikke længere muligt at basere forudsigelser på historiske begivenheder. Økonomerne forudså ikke finanskrisen, fordi deres fremskrivninger var baseret på allerede forældede modeller.

Den erkendelse er efter vores mening ikke nået ud til danske virksomheder og de bestyrelser, som har ansvaret for at udstikke retningen for fremtiden. Virksomhederne baserer i høj grad stadig deres strategier på, hvad der tidligere er gået godt, og hvad der er gået mindre godt, og så går de efter at gentage, hvad der er gået godt og foretager en extrapolering af budgetter og finansielle planer. Men da fremtiden er så usikker, og uventede hændelser konstant forandrer virkeligheden, er det umuligt at lægge en langsigtet

strategi. Logisk nok forfalder de i stedet til kortsigtede planer, der skifter som vinden blæser.

Det er derfor, vi ofte hører, at strategi er død. Men at strategi skulle være død, er noget eklatant vrøvl. Netop fordi fremtiden er så usikker, har der aldrig været større behov for, at man i bestyrelserne diskuterer og forholder sig til, hvordan omverdenen, konkurrenterne, hele konkurrencesituation og forretningsgrundlaget kunne se ud om 10, 15 og 20 år. Hvis ikke virksomhederne og deres bestyrelser tænker langsigtet, mister de muligheden for at kapitalisere på fremtidige vækstmuligheder og håndtere risici proaktivt. De er slet ikke rustet til en usikker fremtid.

ER DET PLAUSIBELT?

Men for at lykkes med en langsigtet strategi i dag, kræver det en helt ny tilgang. Frem for at kigge tilbage i tiden og benytte statistik kunne valgeksperterne have spurgt sig selv: Kan det lade sig gøre, at Donald Trump bliver valgt som præsident? Så var de endt med et helt andet outcome. For ja, det kan faktisk godt lade sig gøre. Han er blevet nomineret, og der er ganske mange, der har stemt på ham. Der er nogle tendenser – både i det globale, men også i det amerikanske samfund – som understøtter muligheden for en præsident Trump. Det var – og er – helt klart et muligt scenarie.

I Monitor Deloitte har vi over 30 års erfaring i at afdække mulige scenarier. Scenario Modelling – eller Scenario Thinking – er en struktureret, faktabaseret metode, hvor man forholder sig til, hvad der er plausibelt. Man spørger ikke: Hvor sandsynligt er det? Men i stedet: Kan det ske? Med Scenario Modelling får du med andre ord en række scenarier for fremtiden, som både er divergerende og forskellige, men som alle er plausible. De forskellige scenarier udgør ikke selve strategien. Men hvis din strategi fungerer i eksempelvis tre ud af fire scenarier, så har du en strategi, som er robust og fleksibel nok til, at du kan flytte virksomheden i en ny retning, når faktorer fra omverdenen ændrer sig.

BEGYNDTE HOS SHELL

Scenario Modelling er ikke nyt. Metoden blev pioneret af Shell i 1980'erne, da de ønskede at identificere mulige scenarier inden for olieindustrien og hvilke drivere, der løbende kunne ændre de scenarier. Den viden brugte de til at træffe langsigtede og tunge investeringsbeslutninger - eksempelvis om de skulle bruge 100 milliarder på at udvikle et nyt oliefelt. En beslutning, der rækker 40 til 50 år ud i fremtiden.

Shell opbyggede efterhånden et hold på 15-20 mand, der ikke foretog sig andet end at identificere mulige scenarier. Senere opkøbte



Monitor Group hele teamet hos Shell og integrerede Scenario Modelling i det strategiske arbejde. I dag er Monitor ejet af Deloitte, og vi er dermed de eneste med over 30 års erfaring med Scenario Modelling. Den erfaring, den kompetence og det metodeapparat er world leading, og udviklingen af Scenario Modelling fortsætter, så vi hele tiden når et dybere og bredere niveau. Det sidste ikke mindst vigtigt set i lyset af den store konvergens af industrier, der pågår i øjeblikket.

I Tyskland har Deloitte etableret Center for the Long View, hvor eksperter blandt andet har udviklet en computermodel, som foretager research ved hjælp af kunstig intelligens. Hvis vi eksempelvis skal foretage et studie om psoriasis for en virksomhed i farmasektoren, kan computermodellen crawl internettet og finde pariteter, mønstre og interesseklumper i alt fra den nyeste forskning til, hvad folk skriver på internetfora og sociale medier.

Computermodellen kan overskue mange hundrede, sommetider tusinder usikkerhedsdrivere og finde frem til hvilke, der er vigtigere end andre, hvordan de relaterer sig til hinanden, og om der er nogen, der udelukker hinanden. Jo mere information vi fodrer den med, jo klogere bliver den. Og efterfølgende kan den visualisere sammenhængene og pege os i retning af, hvilke tendenser der er på spil.

EKSISTENTIELLE DISKUSSIONER

Ingen ved, hvordan verden ser ud om 20 eller 30 år. Det gør vi heller ikke. Men ved at bruge Scenario Modelling har du som bestyrelsesmedlem mulighed for strukturelt at arbejde med

forskellige udfaldsrum, som giver en større og større sikkerhed i forhold til at afgøre om de beslutninger, der bliver truffet, er robuste og fleksible nok.

Scenario Modelling kan skabe rammerne for de nødvendige eksistentielle diskussioner – både på bestyrelsesniveau og på direktionniveau. Hvad er det, vi skal leve af i fremtiden? Hvad er det for en virksomhed, vi skal have?

For selv om fremtiden er usikker er én ting sikker: Der har aldrig været mere brug for, at bestyrelser påtager sig én af deres vigtigste opgaver og diskuterer struktureret og faktabaseret, hvordan virksomheden kan se ud om 15 år – og om der overhovedet er en forretning og en tilsvarende forretningsmodel om 15 år.

ØGET FAGLIG DIVERSITET I BESTYRELSEN. HVILKE AFLEDTE PROBLEMER KAN DET MEDFØRE?



Af Steen Buchreitz Jensen

CEO

Scandinavian Executive Institute A/S

Virksomheder oplever stigende behovet for at justere eller udvikle nye forretningsmodeller, forholde sig til nye teknologier, digital transformation, behovet for at tilpasse sig ændret kundeadfærd eller omlægning til bæredygtige produktionsformer. Dette har medført at mange bestyrelser spørger sig selv om de skal have en større faglig diversitet for at kunne håndtere disse komplekse spørgsmål.

Men hvilke afledte effekter kan en øget diversitet i bestyrelsen tænkes at have, udover at der sidder nogle mennesker med ved bordet som har en ny og anderledes referenceramme? Hvilke udfordringer vil det give bestyrelsesformanden. Løser det de problemer som bestyrelsesformanden kæmper med?

I 2015 gennemførte INSEAD en global undersøgelse som forsøgte at afdække de væsentligste udfordringer som bestyrelsesformænd oplever. INSEAD ønskede at undersøge og kortlægge nogle de reelle problemstillinger som bestyrelsesformænd er optaget af. Lad os se hvad man fandt frem til, og om disse problemer reduceres eller øges i forbindelse med øget diversitet i bestyrelsen.

Man identificerede en række udfordringer, og ud af de 4 væsentligste udfordringer som bestyrelsesformænd sad med var 2 relateret til bestyrelseslokalet, og 2 var relateret til bestyrelsens relationer til omverdenen. Men for alle 4 udfordringer var omdrejningspunktet interaktion imellem mennesker. De væsentligste udfordringer drejede sig ikke om teknologi, forretningsmodeller eller lignende.

Relationen til en betydende ejer er den væsentligste udfordring for internationale bestyrelsesformænd. Ifølge de mest fremhævske governance paradigmer er bestyrelsesformanden leder af bestyrelsen og dens medlemmer og er ansvarlig for at bestyrelsen fungerer effektivt. Ejere eller aktionærer er ikke en del af dette arbejde. I teorien og i henhold til hovedparten af international lovgivning vælger ejerne bestyrelsen og bestyrelsen vælger sin leder – bestyrelsesformanden. Ejere kan iagttage på afstand, og hvis de ikke er tilfredse med bestyrelsesformanden kan de indkalde til en generalforsamling og vælge en (delvis) ny bestyrelse.

I praksis er relationen mellem en betydende ejer(-kreds) og besty-

BOARD PERSPECTIVES

reelsesformanden det væsentligste fokusområde for internationale bestyrelsesformænd. Der foregår med andre ord en række formelle eller uformelle aktiviteter imellem bestyrelsesformanden og en betydende ejer med henblik på at forebygge uenigheder, og sikre at væsentlige beslutninger og tiltag er afstemt.

Håndtering af et vanskeligt bestyrelsesmedlem er den næst væsentligste udfordring i undersøgelsen. Dette afspejler at en velfungerende bestyrelse er en skrøbelig organisme, hvis leder er nødt til at håndtere et bestyrelsesmedlem som ikke umiddelbart er tilbøjelig til at samarbejde med resten af gruppen. Formandens opgave er at sikre at helheden arbejder effektivt.

Typisk kan det være bestyrelsesmedlemmer som har et særligt område som de fokuserer uforholdsmæssigt meget på, eller de repræsenterer nogle særinteresser som ikke altid er i tråd med den samlede agenda i bestyrelsen. En realistisk afledt effekt af diversitet!

I naturlig forlængelse heraf, er den tredje mest fremhævede udfordring at **sikre tilfredsstillende samarbejde og teamwork imellem bestyrelsesmedlemmerne**. Denne udfordring hænger sammen med at typiske bestyrelsesmedlemmer sædvanligvis er succesfulde og professionelle med en god erfaring og mange interesser og deraf fyldte kalendere. Mange har været CEO eller lignende og de har haft succes med at sidde for bordenden og kan have svært ved nu at bringe sit fulde potentiale i spil når de indgår i et ligeværdigt team. Bestyrelsesmedlemmerne skal med andre ord agere i en vertikal struktur sammen med ligestillede i stedet for en horisontal struktur hvor de sidder øverst. Dette er en væsentlig udfordring for bestyrelsesformanden, og den bliver ikke mindre af at bestyrelsen kun er samlet 4 til 10 gange om året.

Den fjerde udfordring som Bestyrelsesformanden er optaget af drejer sig om at håndtere det store **informationsgab der er imellem direktionens viden og bestyrelsens viden**. Bestyrelsesformanden bruger typisk imellem 20 til 50 timer årligt på at afholde bestyrelsesmøder og mellem 20 og 100 timer på direkte eller indirekte at forberede dem.

Selvom de forretningsmæssige udfordringer og muligheder i disse år er større end nogensinde er det således samarbejdet imellem mennesker der er øverst på agendaen hos hovedparten af internationale bestyrelsesformænd. Undersøgelsen bekræfter at bestyrelsesformandens rolle ikke er ceremoniel. Den kræver udover erfaring, pondus og visdom også tid, energi, mental agilitet og evnen til at lære.

I konklusionen fremhæver INSEAD professor Stanislav Shekshnia at tillid er en nøgle faktor i forhold til at reducere ovenstående problemstillinger. Gensidig tillid (ikke lig med enighed) i bestyrelseslokalet, mellem formand og ejere samt mellem daglig ledelse og bestyrelse er en af formandens vigtigste opgaver. Den mest anvendte måde at skabe hurtigt tillid på, er at sammensætte en bestyrelse hvis medlemmer bringer den gensidige tillid ind i bestyrelseslokalet. De har lavet gode resultater sammen tidligere. Dette forklarer også at netværks baseret rekruttering til bestyrelsen er

fremhærskende.

Større diversitet går dog imod netværks baseret rekruttering, og stiller større og anderledes krav til formandens ledelsesopgave end hidtil. De problemer som ovenstående INSEAD research kortlagde bliver ikke hjulpet af større diversitet. Der er altså en risiko for at man bringer mere viden ind i bestyrelseslokalet, men at den ikke kommer i spil og ikke bliver omsat til værdifulde beslutninger. Tværtimod.

Hvis det derimod lykkedes at lede en mere alsidig og forskelligt sammensat bestyrelse understreger forskningen at der bliver taget bedre beslutninger. Diversitet giver grundlaget for at se komplekse problemer fra flere sider. Men det sker som sagt ikke af sig selv. De fire væsentligste udfordringer fra tidligere omtalte research: Håndtering af en betydende ejer eller et vanskeligt bestyrelsesmedlem, sikring af godt samarbejde i bestyrelsen samt håndtering af informationsgab imellem bestyrelsen og ledelsen bliver ikke mindre når diversiteten i bestyrelsen stiger. Isoleret set stiger udfordringerne. Det ser ud som om at ledelsesopgaven for bestyrelsesformænd også er spændende i fremtiden.

KILDER:

INSEAD Corporate Governance Initiative

<https://centres.insead.edu/corporate-governance-initiative/meeting-reports/>

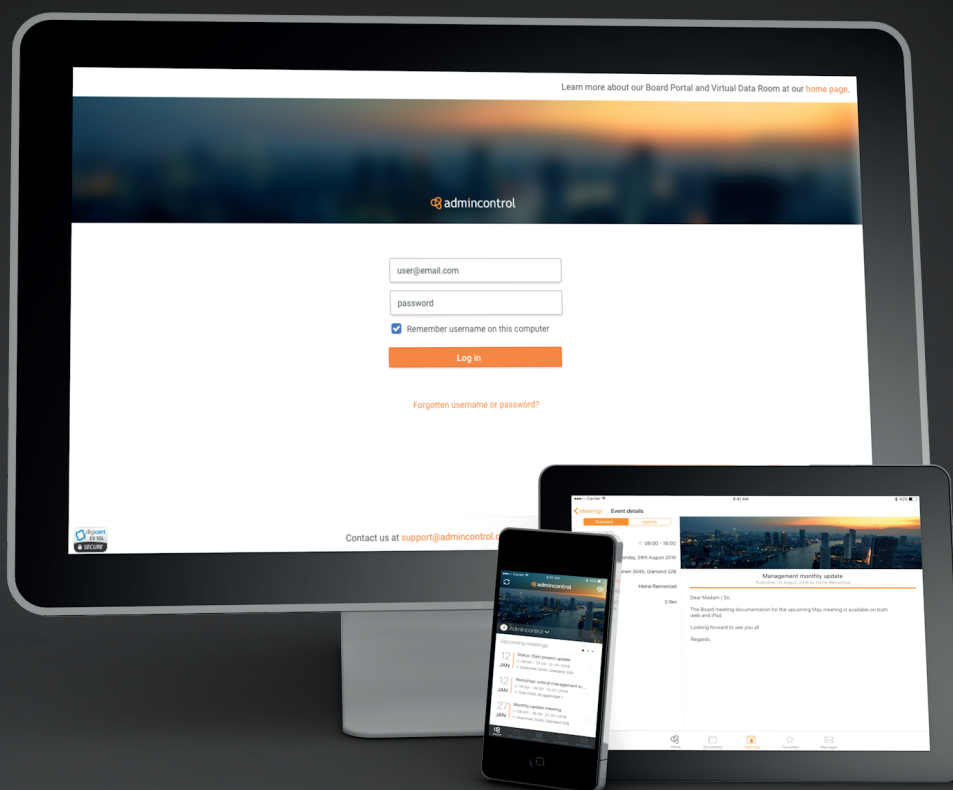
Chair Survey 2015:

<https://centres.insead.edu/corporate-governance-initiative/meeting-reports/documents/ChairSurvey2015.pdf>



BESTYRELSESPORTAL & DATARUM

**INGEN INSTALLATION – HURTIG OPSÆTNING
FØRENDE INDENFOR BRUGERVENLIGHED • SPAR TID OG PENGE**



Med en bærbar løsning fra Admincontrol får du styr på samarbejdet og sikkerheden, når virksomhedens fortrolige dokumenter skal udveksles.

Nem adgang fra mobil, tablet eller desktop.
Altid lige ved hånden – også offline.

World Trade Center, Borupvang 3 • 2750 Ballerup 70 26 90 79 • danmark@admincontrol.com

 admincontrol

WWW.ADMINCONTROL.COM

KÆRE BESTYRELSESMEDLEM, HVAD BETYDER RISICI FOR DIG?



Af Klaus Stubbjær Andersen

Partner & manager
RiskPoint

RiskPoint er et partnerejet forsikringsagentur, der repræsenterer pt. 20 forsikringselskaber, herunder flere Lloyds syndikater.

"HVO INTET VOVER, INTET VINDER"!

Ledere fokuserer naturligvis på hvordan de, og organisationen/virksomheden, opnår de bedst mulige resultater under de givne forudsætninger og nuværende omstændigheder.

Resultater opnås ved iværksættelse af aktiviteter hvortil naturligvis knyttes risici, det være sig, bl.a. finansielle, operationelle, regenerative og strategiske risici.

Risici følger udviklingen, både i organisationen/virksomheden, men også i de sammenhænge organisationen/virksomheden indgår i, det være sig interaktion med myndigheder, kunder, leverandører, konkurrenter, outsourcing partnere m.m., på tværs af geografiske, kulturelle, markedsmæssige m.fl. grænser.

Graden af positive/negative konsekvenser ved risici afhænger i vid udstrækning af hvordan ledelsen forholder sig til risici.

Risici kan håndteres på mange måder, men ledelsen bør som minimum tage stilling til, i hvilket omfang og med hvilke omkostninger risici kan:

- Undgås, og hvis ikke, så i det mindste om risici kan:
 - Begrænses (risk management)
 - Finansieres (forsikring)

"ANSVARET ER DIT"

Mediernes fokus på sager om ledelsesansvar har gjort sit til, at de færreste er i tvivl om, at bestyrelses- og direktionsmedlemmer bærer et personligt og ubegrænset ansvar i udøvelsen af deres ledelsesopgaver. Det er ikke kun medierne der har fokus på ledelsesansvar, også politikere og lovgiver har fundet det betimeligt, at sætte ledelsesansvar på dagsordenen. Den seneste opdatering af Selskabsloven bød til eksempel på en ny bestemmelse om bestyrelsens ansvar for risikostyring, og ligeledes har den nyeste Konkurrencelov indeholder skærpede sanktionsmuligheder overfor ledelsen.

RiskPoint har i de seneste år oplevet en stigning i antal anmodninger om tilbud på ledelsesansvarsforsikring. I 2016 er interessen for cyberforsikring steget markant. Vi antager, at den øgede interesse for ledelsesansvarsforsikring og cyberforsikring hænger sammen med øget fokus på risici? Flere undersøgelser, bl.a. Risk.Net 2016 og World Economic Forum 2016, peger på, at cyber risici er en af de væsentligste risici virksomheder og samfundet (jf. også Beredskabsstyrelsen) står over for.

I RiskPoint ønsker vi at tilbyde forsikringer der opfylder sikredes (ledelsesmedlemmers) behov, og vi har derfor taget initiativ til en interviewrunde med erfarne bestyrelsesmedlemmer, med henblik på at afklare hvilke – om nogen – risici, der medfører søvnløshed, eller øget opmærksomhed, hos ledere.

Formålet med disse interviews er at afdække:

- Ledelsens fokus på risici generelt?
- Hvordan risk management udøves?
- Hvilke konkrete risici ledelsen fokuserer på ?
- Ledelsens syn på forsikring, og hvorledes forsikring kan gøres mere attraktiv?



Interview med Professor ved CBS Thomas Plenborg, bestyrelsesmedlem i blandt andre SAXO Bank, DSV og COWI. Spørgsmålene er stillet til Thomas Plenborg som privat person og svarene er udtryk for generelle holdninger og ikke konkrete i relation til Thomas Plenborg's ledelsesposter.

1) Hvordan forholder du dig til risici, både virksomhedens og dit personlige ansvar som leder?

Jeg er klar over, at jeg har et personligt og ubegrænset ansvar som del af ledelsen i en virksomhed. Jeg er omfattet af en ledelsesansvarsforsikring de virksomheder, hvori jeg har ledelsesposter. Det personlige ansvar har dog aldrig overskygget mit fokus på at tjene virksomhedens interesse bedst muligt. Det har altid været virksomheden og dens ejeres interesse, der har optaget mig mest.

2) Hvordan udøves risk management bedst i din optik?

Risikostyring og –ledelse er ikke noget man handler med, men skal tages alvorligt. Og risikostyring handler i høj grad om gode vaner. Virksomhedens processer, procedurer og kontroller skal være nedfældet og nok så vigtigt efterlevet i praksis, og risikoappetitten skal være beskrevet i en risikopolitik eller lignende dokument, hvortil kommer, at beredskabsplanen skal være gennemarbejdet og underlagt jævnlige tests. Forsikring kan i visse tilfælde være relevant og hvis forsikring synes interessant, så beder vi (bestyrelsen) direktionen om at undersøge nærmere, for derefter at præsentere et oplæg med de mulige forsikringsløsninger.

3) Hvad er de største risici for virksomheder og ledere lige nu?

Jeg er meget opmærksom på risici som er uden for virksomhedens og dens ledelses kontrol, altså risici hvor man ikke har mulighed for at forudse de negative konsekvensers opståen og omfang, fx cyber hændelser. Cyber risici er vanskelige at kvalificere og kvantificere, men det er åbenlyst, at kæden ikke er stærkere end det svageste led, forstået på den måde, at cyber angreb rettes mod alle niveauer i en virksomhed. På nuværende tidspunkt er det vigtigste for mig, at man uddanner alle i virksomheden/organisationen til at forebygge cyber angreb. Dvs at udvikle og efterlever gode vaner – dvs at man regelmæssigt opdaterer sine virusprogrammer, har en klar politik for brug af PC'ere osv. og i øvrigt tager initiativ til træning af



alle medarbejdere. Forsikring er interessant, fordi det er så svært at være helt sikker på, at risk management kan forhindre negative konsekvenser af cyber hændelser. Der er tegnet cyberforsikring i flere af de virksomheder, hvor jeg sidder i bestyrelsen.

4) Hvilken information kunne være interessant for dig i relation til risk management og forsikring?

Forsikring er typisk en del af bestyrelsens årshjul. I den sammenhæng er det nogen gange svært ved at vurdere, hvor stor forsikringssummen bør være og hvilke områder, man skal forsøge at dække. Det gælder eksempelvis ved ledelsesansvarsforsikringer, hvor jeg aldrig helt har forstået, hvor stor forsikringssummen bør være for at vi er fornuftigt dækket ind. Viden om faktorer, vi skal tage højde for i den sammenhæng, vil være nyttig. Et andet område er cyberforsikringer. Det er et nyt forsikringsområde og derfor er der kun begrænset viden at trække på. Det betyder, at vi ofte ikke har en klar fornemmelse af, om vi er tilstrækkeligt dækket, hvis uheldet er ude. Her vil det være nyttigt, hvis kyndige forsikringsfolk efter allerbedste evne gav os mere indsigt.

Vi takker for interviewet og har taget Thomas Plenborgs ønsker om mere information til efterretning. Vi vender tilbage i de kommende udgaver af Board Perspectives.

Vær med på næste forløb
med opstart i marts 2017

Modul 1
2 dage i Kolding,
Danmark

Modul 2
4 dage på INSEAD,
i Fontainebleau,
Frankrig

Tidligere deltager
Jan Heltborg
Underdirektør,
TDC Group A/S

Bestyrelsesuddannelse

Skab værdi i bestyrelsen

Bliv klædt på til at gøre en forskel og skabe værdi i fremtidens bestyrelsesarbejde med uddannelsen Executive Board Programme INSEAD. Du får en solid indsigt i, hvordan bestyrelsen bedst bidrager til strategi og forretningsudvikling og bliver i stand til at omsætte dine kompetencer til konkret værdiskabelse i bestyrelsen.

Bestil materiale på se-institute.dk

Scandinavian Executive Institute har siden 2007 udbudt uddannelser i samarbejde med førende business schools. Uddannelserne henvender sig til ledere, direktører og bestyrelsesmedlemmer.

Executive Programme
in association with

INSEAD

The Business School
for the World®



**SCANDINAVIAN
EXECUTIVE
EST. INSTITUTE 2007**

We inspire leaders



EUROPEAN BUSINESS FORUM 2017

9-10 MAY 2017

ODEON, ODENSE

THE DAVOS OF BUSINESS THINKING



Michael E. Porter
Harvard Business School
World's #1 Business Thinker



Lars Rebien Sørensen
World's #1 CEO



Marshall Goldsmith
World's #1 Leadership Coach

ADDITIONAL KEY SPEAKERS

Erin Meyer, INSEAD | **Yuri Van Geest**, Singularity University

Mona Hammami Hijazi, Abu Dhabi Crown Prince Court | **Alexander Betts**, University of Oxford

Jonas Ridderstråle, FunkyBusiness | **Rita McGrath**, Columbia University

and many more...

GET 15 %
DISCOUNT
USE THE CODE
BOA17

LEARN MORE AND SIGN UP ON

europe.thinkers50.com

EXECUTIVE EDUCATION | CO-CREATION | NETWORKING | EUROPEAN BUSINESS FORUM AWARDS | GALA DINNER

EUROPEAN BUSINESS FORUM 2017 IS SPONSORED BY

Deloitte.

Nordea

KROMANN
REUMERT

FOCUSADVOKATER

BOARDS NEED TO RETHINK WHAT IT TAKES TO **STAY COMPETITIVE**



By Thomas Hofman-Bang

CEO
KPMG



& Bent Dalager

Partner
KPMG

In 2017, corporate growth and shareholder return will still require the essentials - managing key risks, innovating and capitalising on new opportunities, and executing on strategy. But the context for corporate performance is changing quickly - and perhaps profoundly - as advances in technology, business model disruption, heightened expectations of investors and other stakeholders, and global volatility and political shifts force companies and their boards to rethink what it will take to stay competitive in the long term, and what it means to be a corporate leader.

Drawing on insights from our KPMG ACI pulse surveys, which surveyed more than 2,300 directors and senior executives globally as well as our own interactions with directors and business leaders over the past 12 months, we have highlighted six items that, in our opinion, boards should keep in mind as they help guide the company forward in the year ahead.

1. Recognise that connecting and calibrating strategy and risk is more important - and more challenging than ever

What a difference a few months can make! The EU Referendum and the US Election – which caught many observers and corporate strategies flatfooted - will have major implications for global markets, and the geopolitical landscape at large. That so few had predicted these sea changes despite exhaustive analysis in the run-up to both events is a stark reminder to businesses of how marketplace signals can be fundamentally missed (be it status quo thinking, bias toward the familiar, or comfortable complacency) and the playing field fundamentally altered overnight.

The policy landscape will become clearer, but expect the competitive landscape to remain dynamic and opaque, leaving little lead time. Technology advances and relentless innovation, business model disruption, the emergence of Millennials and other demographic shifts, evolving customer demands and employee expectations, and more, will put a premium on corporate agility and the ability to pivot as conditions change.

Think about constant transformation, talent risk management and the opportunities afforded by 'new' technology. Does management have an effective process to monitor changes in the external environment, and test the continuing validity of strategic and risk assumptions? Does this process provide early warning that adjustments may be necessary? Does the board have the right people and perspectives to make the necessary linkages between external forces and the company's strategy and risk profile?

Make strategy an ongoing discussion (versus an annual 'decision') that incorporates smart risk-taking and robust scenario planning with plenty of what-if's on the table. In short, 'strategy and risk' should be hardwired together and built into every boardroom discussion.

2. Develop and execute the strategy based on total impact

As noted at the outset, the context for corporate performance is changing, and consideration of the corporation's role in society is moving from the periphery to the centre of corporate thinking. Investors, customers, employees, and other stakeholders are sharpening their focus on how companies approach social and environmental issues; and companies are increasingly recognising that societal issues – from sustainability of natural resources to a more diverse talent pool - have real implications for the company's long-term performance, strategy and risk profile. What steps is the company taking to address any negative environmental or social impacts that it is creating or causing? Are there environmental and sustainability-related opportunities that would help drive the company's long-term performance? Are the company's environmental and sustainability activities (both results and ongoing efforts) effectively communicated to its stakeholders?

3. Take a hard look at the board's composition: Is the talent in the boardroom aligned with the company's strategy and future needs?

Given the demands of today's business and risk environment (and increasing scrutiny by investors, regulators, and the media) aligning boardroom talent with company strategy - both for the short-term and the long-term as the strategy evolves - should be a priority. Exponential technology, the proliferation of data and new digital business models poses new questions and challenges to the professional boards and their compositions.

Not surprisingly, 43 percent of respondents in our recent pulse survey, *Building a great board*, cited 'resistance to change' and 'status-quo thinking' as hampering their board-building efforts. Research from a variety of sources shows that Nordic boards lack digital capabilities and though this is a challenge seen across regions it can have serious consequences. Not surprisingly, Nordic countries lag behind US in this context. You should ask yourself, what is keeping you from having a young successful digital entrepreneur at your board or hiring the digital capabilities necessary?

In our opinion, it is vital for boards to have strong digital capabilities, when faced with a new competitive landscape that is immersed in

data and shaped by new technology. Disruption needs to be handled on all levels in an organization and the professional board should be able to address the roadmap ahead and promote an exponential mindset in dialogue with the CEO. Some of the key questions are: is the war for digital talent addressed appropriately? Are the right steps taken to build a digital culture that also fosters innovation? Does your company for example have an Artificial Intelligence (AI) Officer that directs the use of Robotics in your company and sets ensures that the vast amount of data your company gathers are used to predict customer buying behaviour, product development and improve employee engagement?

Directors should focus squarely on board composition/diversity and succession planning, robust evaluations, tenure limits, director recruitment and onboarding, board leadership, stakeholder communications, and continuing director education - all tailored to the company and industry. In short, periodic board refreshment should give way to robust, continual improvement and active board succession planning.

4. Pay particular attention to the tone at the top, culture, and incentives

As we have seen in recent years, many of the crises that have presented the most damage to companies -financial, reputation, and legal have been caused by a breakdown in the organisation's tone at the top, culture, and incentives.

In today's business environment, it is more important than ever that the board be acutely sensitive to the tone from (and example set by) leadership, and to reinforce the culture of the organisation, i.e., what the company does, how it does it, and the culture of compliance, including a commitment to management of the company's key risks.

Reassess the company's shareholder engagement programme. Shareholder engagement is rapidly becoming a priority for companies as institutional investors increasingly hold boards accountable for company performance and demand greater transparency, including direct engagement with independent directors. Institutional investors expect to engage with portfolio companies - especially when investors have governance concerns or where engagement is needed to make a more fully informed investment and/or voting decisions.

In some cases, investors are calling for engagement with independent directors. As a result, boards should periodically obtain updates from management about its engagement practices: Do we know and engage with our largest shareholders and understand their priorities? Do we have the right people on the engagement team? What is the board's position on meeting with investors? Which of the independent directors should be involved? Strategy, executive compensation, management performance, environmental and sustainability initiatives, and board composition and performance are likely to be on investors' radar.



Governing the Strategic Game of Global Growth

Are you ready?

The 2017 Governance@Wharton Board and Executive Program Portfolio

- Leading the Leaders across private, public and political sectors to winning strategies

Governance@Wharton

5-10 November 2017 in
Washington and Philadelphia

The winner of Board Network's
Corporate Governance Award
receives an honorary seat on the
Governance@Wharton program

Upcoming LinkS Reunion: Cyber Security and Intelligence

- Digital Exposure, Intelligence and Risk Assessment

Hosted by LinkS alumni and Director of the Danish Defence Intelligence Service,
Lars Findsen, **15 May 2017**, 14.00-18.30 at Frederiksberg Palace.

Sign up: mn@linkslabs.com





5. Refine and widen boardroom discussions about cyber risk and security

Despite the intensifying focus on cyber security, the cyber risk landscape remains fluid and opaque, even as expectations rise for more engaged oversight. As the cyber landscape evolves, board oversight, and the nature of the conversation, must continue to evolve. Discussions are shifting from prevention to an emphasis on detection and containment, and increasingly focused on the company's 'adjacencies' which can serve as entry points for hackers.

The Internet of Things and the digital records that surround people, organisations, processes, and products ('code halos') call for deeper - if not wholly different - conversations. The board should help elevate the company's cyber risk mind-set to an enterprise level, encompassing key business leaders, and help ensure that cyber risk is managed as a business or enterprise risk - not simply an IT risk. Do discussions about M&A, product development, expansion into new geographies, and relationships with suppliers, customers, partners, advisers, and other third parties factor in cyber risk?

Help ensure that awareness of, and accountability for, cyber security permeates the organisation, with a security mind-set, proper training, and preparation for incident response. Is cyber security risk given regular and adequate time on the board's agenda? Does the board need a separate committee to focus on it?

Where are the company's biggest vulnerabilities and how is it protecting its most critical data sets? Do we benchmark against oth-

ers in the industry? Do we have a cyber security scorecard and a robust cyber incident response plan? Do directors work under the assumption that any email could become public at any time?

..

6. The most agile wins

The World is in a state of flux. The changes are immense both politically, economically and technically. To stay competitive it is vital to build a much more agile and technology savvy company than most companies are today. Every business is now a digital business and the usual thinking of gradual improvements of companies' products or services is no longer sufficient. The end-customers be it within business or retail are getting used to a different and much more convenient kind of service than usually is being offered while the best companies are transforming their operations using robotics and AI taking out 30% of their administration cost base already during 2018. Use of labor arbitrage is getting replaced by use of tech arbitrage offering much higher cost savings, while improving quality and keeping control of know-how in the epicenter of the company. To stay competitive not only the new technologies but also the impact it has on the strategy, the organisation and the people and culture in the organisation must be activated and used to gain advantage. The most agile wins.

BOARD NETWORK



Board Network – The Danish Professional Directors Association er Danmarks mest eksklusive bestyrelsesnetværk, og er det foretrukne forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer. Organisationens formål er at sætte fokus på Board Leadership samt at øge kendskabet til bestyrelsernes betydning for værdiskabelsen i og udviklingen af virksomhederne. Desuden uddeler Board Network den årlige hæderspris, The Corporate Governance Award, samt udgiver Danmarks fremmeste bestyrelsespublikation, Board Perspectives hvert kvartal. For mere information, se www.boardnetwork.dk.

Medlemsmøder de næste 12 måneder

Tirsdag d. 28. februar kl. 12-19: Den Store Danske Bestyrelseskonference, som afholdes for sjette år i træk, denne gang under temaet ”The Digital Board” - samt uddeling af The Corporate Governance Award 2017.

Mandag d. 12. juni kl. 14-18 under temaet ”Fra CxO til professionelt bestyrelsesmedlem – en ny karrierevej”.

Onsdag d. 6. september kl. 8-12 under temaet ”Kunderne på bestyrelsesagendaen”.

Tirsdag d. 28. november kl. 12-16 under temaet ”Bæredygtighed og CSR på bestyrelsesniveau”.

Lær fra de dygtigste. Netværk med de bedste.
BOARD NETWORK
The Danish Professional Directors Association
Det førende forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer



Bliv taget med bukserne på

Det kan koste knapper, når de dårlige sager rammer skrivebordet. Sæt struktur på compliancearbejdet og skab værdi og kontrol ud i yderste led af værdikæden. Giv din virksomhed en løsning, der gør compliance til et ledelsesværktøj.

Se hvordan på compliance.deloitte.dk

THE AGE OF COMPLIANCE



By Mariano A. Davies

President & CEO

BOSS Certification UK Limited

Compliance means obedience or dutifulness. While it has broad scope and interpretation, compliance covers matters such as observance, application of standards relating to market conduct and managing conflicts of interests. The word compliance also has a connotation of regulatory and supervisory structure, which means that there is an external regulatory or supervisory body to ensure that companies adhere to norms, guidelines and rules.

From Enron to Lehman Brothers – what are the lessons for Boards from corporate governance failures? Given the turmoil in the financial and business world, it is hardly surprising that risk management and regulatory compliance are now shaping the business agenda.

Governance, risk and compliance (GRC) has long been of fundamental concern to businesses, regulators and supervisors and is more relevant than ever, moving swiftly up the enterprise agenda.

As regulatory and compliance requirements are strengthening globally, businesses have an important challenge in adopting a GRC framework that is consistent with international standards. The dramatic market swings in 2016 showed the frequency and rapidity of global changes, challenges – and risks - are here to stay. What happened to Lehmann Brothers, Arthur Andersen and Enron, among others, could happen to other well-established companies – and now it happens faster than ever before.

But how do companies navigate most effectively in the ever-evolving corporate landscape? Companies who use the opportunity to drive change and embrace risk handling can react better to unforeseen threats and adapt to future market developments. The key is to re-think risks and adapt risk management accordingly.

Simultaneously, companies must prepare for the 2018 EU Data Protection Regulation with new rules representing dramatic changes to the way businesses are required to handle data, facing fines of up to €20 million.

RESPONSIBILITY AND ROLE OF THE BOARD

Stakeholders and other interested parties are requesting greater transparency and corporate responsibility, pushing boards and senior management to set higher standards in all aspects of GRC. Companies with high GRC standards are more capable of gaining public confidence, attracting investors, improving corporate reputation and efficiency subsequently.

In order for compliance efforts to be effective and sustainable, the commitment should commence at the top and filter down to all levels. A Board of Directors should approve and oversee strategic objectives and set a compliance culture. Similarly, the Board

BOARD PERSPECTIVES

should ensure that adequate policies and procedures that enable oversight activities are carried out on all business lines.

THE SPEED OF CHANGE

The supervisory and legislative community constantly face new challenges that occur at high speed. The new risks and complexities cut across the business environment at international level and may cause difficulties for institutions and corporations to be compliant at all times, as their compliance today may not hold for tomorrow. Another serious challenge is an “awareness culture” in relation to GRC. It is necessary to ensure that integrated GRC is a prime concern of the Board, management and staff.

ment and real time risks, ensuring that risks are being managed and disruptive events, are being acted upon.

PUBLIC DEMAND

Businesses are operating in an environment, where regulators are encouraging more openness and public examination has become the norm. Increasingly, public companies are being asked to publish information in near real time.

The power of the media and social media is a phenomenon with instant effect that can be both positive and negative. Consequently, businesses have to respond with more efficient systems for releasing information on compliance.



GRC PILLARS

Over the past decade, international financial markets have faced significant disturbance, much of which has been due to lapses in governance and risk management practices. Such incidents have sparked an emphasis on managing risks and regulatory compliance.

Though compliance is often considered costly, time consuming and burdensome, the benefits of observing GRC can be comprehensive. Not only is GRC critical, it can also derive value and increase compliance performance, ensuring that the benefits outweigh the costs of the processes, procedures and controls that enable GRC.

One of the pillars of GRC is Risk Management, covering identification, assessment, continuous monitoring of risks and risk mitigation. Compliance tools can deliver financial benefits. Training and consulting remain very important, especially to change the mindset to a more committed one. Compliance and monitoring environ-

GROUNDWORK, READINESS AND ENDORSEMENT

BOSS Certification is an initiative designed to help the business community to prepare and cope with the increasing level of risk in a disrupted business world. BOSS Certification is issued by a “Not-for-Profit” organisation that is based on internationally accepted standards and is the first and only certification that tests and certifies that a company's GRC profile reflects best practice. BOSS Certification is a macro-level audit of a company's risk profile and includes a critical risk analysis that enables companies to prevent and mitigate risk, as well as create business confidence and trust.

With the business community facing more challenges than ever before, companies need to show their business partners trustworthiness. Companies, who are judged as having been complacent or negligent, risk very damaging financial consequences. Proactive measures will always be cheaper and more effective than retroactive ones.

We are the only Executive Search firm in Denmark
to specialize in Board Search and Board Evaluations

We are different by choice

We are Case Rose | InterSearch

TOP 10 ADVICE FOR BOARDS OF DIRECTORS

EXHIBIT INTEGRITY

Do what you say, and say what you do. Remember that sustainability is not about meaningless philanthropy, but more so about staying in business for the long term.

PREPARE YOURSELF FOR THE FUTURE AND A DIGITIZATION OF ANY AND ALL INDUSTRIES

Observe megatrends and customer behaviour patterns, all while ensuring you support initiatives that have the potential to disrupt your competitors instead of you becoming obsolete.

EVALUATE

Take your own medicine in relations to measuring performance. All boards should yearly evaluate the competencies, inter-dynamics and effectiveness on the board.

STRATEGY MUST ALWAYS BE EVIDENCE-BASED

Do not rely on gut feeling. Instead make sure your strategy vision, engagement and alignment relies on facts and data.

ENGAGE FULLY

Don't accept a board position that you can't devote enough time to. The company is dependent on you.

SPEAK UP

Be courageous. Voice your concerns. Share your experience. Contribute actively to the discussions. And remember, common sense is not that common.

LEAD

Don't be afraid to set the example for the rest of the organization. Beware that the Tone at the Top is set by the very top; the board.

ACT TIMELY

Be well prepared, show decisiveness, make changes when needed, without hesitation - also when it comes to changing the CEO.

DIVERSITY

Vigilance, innovation, adaptability, risk management, agility and transformations are all areas that are better supported by heterogeneity in competencies and mindsets rather than by homogeneity, hence also better supported by diversity in nationality, age, gender etc.

REMEMBER WHY YOU WERE APPOINTED TO THE BOARD

It was originally all about shareholders believing you could add value. Know your company / trade. And add that value - to the board, the company and the shareholders.

CASE ROSE

INTERSEARCH

Global Executive Search & Leadership Consulting

Case Rose / InterSearch is the premier Copenhagen-based international retained executive search and leadership consulting firm. As part of InterSearch, one of the world's Top 10 executive search firms, we operate through an unparalleled global network of more than 95 corresponding offices in over 50 countries across the world. We specialize in finding Chairmen, Chief Executives, Finance and other Executive Directors, and Non-executive Directors. In addition, we provide clients with human capital solutions and leadership services, such as board evaluations, management appraisals, talent mappings, compensation benchmarks, onboarding advice, succession planning and executive coaching. Go to www.caseroose.com or contact us at +45 21282882 / info@caseroose.com.

BOARD PERSPECTIVES

Board Perspectives udgives af:

Board Network, The Danish Professional
Directors Association
Grønningen 25
DK-1270 København K
CVR.nr. 34457026
Tlf. 21 28 28 82
www.boardnetwork.dk
info@boardnetwork.dk

Ansvarshavende chefredaktør:

Jakob Stengel, jsh@boardnetwork.dk

Layout

Insight Communication

Bidragydere i dette nummer:

Partner & Financial Lines Manager **Klaus Stubkjær**

Andersen, *RiskPoint*,

Professor **Thomas Plenborg**, *CBS*,

CEO **Mariano A. Davies**, *BOSS Certification UK Limited*,

Equity Partner & Nordic Lead **Nicolai Hesdorf**, *Monitor
Deloitte Nordic*,

CEO **Steen Buchreitz Jensen**, *Scandinavian Executive
Institute*,

CEO **Thomas Hofman-Bang** og partner **Bent Dalager**,
begge fra *KPMG*.



Jakob Stengel, *cand.jur.*, har i 20 år beskæftiget sig med *Corporate Governance* samt *ledelsesrådgivning*, først 10 år i den finansielle sektor, og de seneste 10 år som konsulent og partner hos flere af headhunterbranchens mest fremtrædende, internationale aktører, i dag i regi af *Case Rose / InterSearch* (www.caseroose.com), hvor han er *Managing Partner* og *Global Head of Board Practice*. Jakob er grundlægger af og formand for *Board Network - The Danish Professional Directors Association*, og virker tillige som *bestyrelsesformand* og *-medlem* i en række danske bestyrelser.