

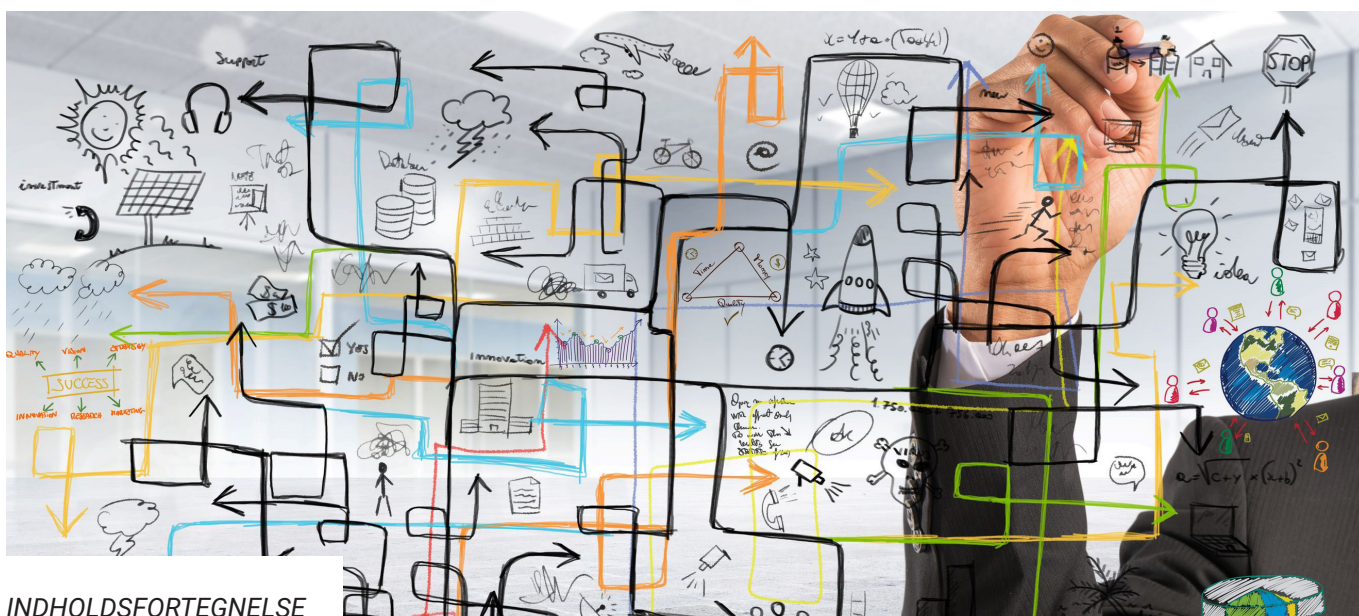
BOARD PERSPECTIVES

NO. 18/ JUN. 2018

VELKOMMEN

TIL DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Board Perspectives - nyheder, tendenser og holdninger



INDHOLDSFORTEGNELSE

SAY ON PAY - PLAIN SAILING OR CHOPPY WATERS?

By Peter Boreham & Leigh Harrison Eintoft - s. 4

IP-RETTIGHEDER - HVORFOR BØR LEDELSEN INTERESSERE SIG FOR VIRKSOMHEDENS IP-RETTIGHEDER

Kenneth Kvistgaard-Aalholm & Klaus Stubkjær Andersen - s. 6

DET AKTIVE OG UDENLANDSKE EJERSKAB HAR ÆNDRET DEN LEDELSESMÆSSIGE MAGTBALANCE

Michael Kjølner-Petersen - s. 10

IDENTIFYING VALUE WITH OPERATIONAL DUE DILIGENCE

Mads Nytrup & Lasse Kobberup - s. 12

BESTYRELSE SARBEJDE ER BLEVET DIGITALT

Daniel Vadet Hansen - s. 15

STAGE TIME IS WEALTH TIME

Thomas Rex Frederiksen - s. 18

EJERLEDER: MÆRK EFTER FØR DU ETABLERER EN BESTYRELSE - INTERVIEW MED MICHAEL MORTENSEN, CASA A/S

Lars Kappel - s. 22

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES

- DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Velkommen til attende 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.

I dette nummer har vi fået bidrag fra elleve førende eksperter; Partner Klaus Stubkjær Andersen, RiskPoint, Partner Kenneth Kvistgaard-Aalholm, Gorrissen Federspiel, CEO Michael Kjølner Petersen, Computershare, Senior Partner Mads Myrup og Lead Consultant Lasse Kobberup, begge Valcon, Marketingdirektør Daniel Hansen, Admincontrol, Speaker Trainer & Business Mentor Thomas Rex Frederiksen, Partner Lars Kappel, Case Rose | InterSearch, CEO Michael Mortensen, CASA, samt European Practice Leader Boreham og Advisor Leigh Harrison Eintoft, begge Mercer.

"If the only tool you have is a hammer, you tend to see every problem as a nail"

Ovennævnte citat stammer fra Abraham Maslow – og illustrerer glimrende pointen om, at alt for heterogene, vanetænkende bestyrelser, som der ikke er skiftet ret meget ud i hen over de seneste 10-15 år, muligvis nok kommer til at selvsupplere sine egne overvejelser og beslutninger, som årene går – og dermed risikerer at sætte virksomheden under pres i forhold til konkurrenten – alene fordi værktøjskassen ikke blev holdt ajour og fornyet med nye kræfter, tanker og ideer.

Derfor har vi sat temaet "The Board's Toolbox v. 2.0" som overskriften for vort næste store arrangement torsdag d. 14. juni kl. 9-13 på Radisson Blu Scandinavia i København.

Her vil en række førende eksperter bl.a. sætte fokus på succession management, krisekommunikation, risikostyring ifm. onboarding af nye bestyrelsesmedlemmer, vederlagsudvalgets ansvarsområder, strategiske transformationer, digitalisering af bestyrelsesarbejdet, bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring o.m.m. – emner, som vi vurderer

alle hører til blandt de allermest essentielle redskaber i bestyrelsens værktøjskasse til brug for udfyldelse af rollen som virksomhedens øverste ledelsesorgan. Vel mødt!

KOMMENDE ARRANGEMENTER

Udover dette har vi følgende spændende arrangementer planlagt for de kommende 12 måneder:

Tirsdag d. 11. september 2018 kl. 14-18:
"The HeteroGENIUS Board"

Tirsdag d. 27. november 2018 kl. 13-17:
"Internationale Corporate Governance trends på vej mod Danmark"

Torsdag d. 7. marts 2019 kl. 12-19:
For ottende år i træk præsenterer vi Den Store Danske Bestyrelseskonference, denne gang med temaet "The Futuristic Board".

Vi glæder os til at se alle vore medlemmer igen – næste gang som sagt torsdag d. 14. juni!

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

Jakob Stengel
Founder & Chairman



LEARN FROM THE BEST

Board Mentors gives you access to the most renowned board directors and executives who have already done your job successfully.

Board Mentors matches executives and board directors with their more experienced colleagues. We match you with someone who has global best-in-class expertise and proven success in the specific area that you need help with here and now.

Through regular mentoring sessions, you get help solving your business challenges from someone who has done it successfully him- or herself.

Expect both personal and business growth.

Learn how we can match you with the right mentor.
Contact us now.

Board Mentors
Board-mentors.com
info@board-mentors.com
Phone +45 2937 1733

BOARD
MENTORS

SAY ON PAY: PLAIN SAILING OR CHOPPY WATERS?



By Peter Boreham &
European Practice Leader
Mercer



Leigh Harrison Einfoft
Advisor
Mercer

In the Nordics, the executive remuneration landscape is changing. New legislation, increased shareholder activism, the globalisation of management teams and Boards, and developments in responsible management principles, will re-set the requirements for how listed companies govern and determine boardroom pay. This in turn will have implications for other employers.

The current “comply or explain” corporate governance model will be strengthened by the EU Shareholder Rights Directive, which member states must introduce by 10th June 2019. This will require listed companies to publish a comprehensive remuneration policy, and disclose the granular detail of how it was implemented in the previous financial year. The aggregate remuneration paid to executives will need to be

broken down and individualized, enabling comparisons to be made on an individual’s relative performance and “worth” to a business. These are just a few of the Directive’s reporting requirements.

In common with countries such as the US, UK and Australia, the Directive gives shareholders a “say on pay” vote covering both the remuneration policy and remuneration implementation report. While companies with single majority shareholders may feel immunized from adverse investor voting, once their previously-hidden pay practices come into the light, other stakeholders’ opinions will hold weight: customers, employees, trades unions, journalists regulators and politicians, to name a few. It will also become much easier for investors and journalists to see the extent to which pay reflects performance: if the relationship is poor this may have reputational consequences for the company and potentially even individual Board members. In a worst-case scenario, there might even be a “governance discount” to the share price if minority shareholders have serious concerns about pay practices.

If stakeholder relations are carefully managed, it is possible to implement fuller boardroom pay disclosure without creating adversity. After all, the aim behind disclosure is to strengthen mutual trust and understanding, i.e. that investors, Boards and management teams share a common goal of sustainably building value in the enterprise over the long-term. But it’s easier said than done when some shareholder groups have different aims to the company’s Board, for example a strategy that will unlock extra dividend value at the expense of reinvestment. Furthermore, previous cases have highlighted that pay decisions which may seem acceptable one day, can come to be considered misguided only a short while later. The organisation’s operating context can change quickly, as can the perception of its performance and its leadership capability. Indeed, our experience in markets such as the UK is that investors’ trust in Boards and management teams can erode quite quickly if performance turns down.





Happiness in
FUTURE TENSE

On 7 September 2018, Valcon is moving to a new location and sharing a new perspective on how to build a business centred on human experience and happiness.

We invite you to join us for a day of interesting keynote speeches, a sneak peek into the future, playful learning labs and daring future drinks and snacks.

Register for the event at valconconsulting.com/housewarming

We are looking forward to seeing you!

Valcon

IP-RETTIGHEDER

- HVORFOR BØR LEDELSEN INTERESSERE SIG FOR VIRKSOMHEDENS IP-RETTIGHEDER?



Kenneth Kvistgaard-Aaholm
Partner
Gorrissen Federspiel
Advokatpartnerselskab



Klaus Stubkjær Andersen
Partner & Manager
RiskPoint A/S

Immaterielle rettigheder indeholder store muligheder, men indebærer samtidigt store risici, både personligt og forretningsmæssigt, jf. nærmere herom i afsnittet om omkostninger.

Selskabers ledelse bør forholde sig til risici forbundet med immaterielle rettigheder, da de:

- Kan være afgørende for virksomhedens succes
- Kan holde konkurrenterne på afstand
- Understøtter selve forretningen og dermed beskytter virksomhedens balance
- Ledelsen bærer ansvaret for at risici materialiserer sig i form af krænkelssager med dertilhørende konsekvenser i form af omkostninger, tidsforbrug, distraktion, negativ omtale mm..

BESTYRELSENS ANSVAR

Et selskabs bestyrelse skal ifølge selskabslovgivningen, ud over at varetage den overordnede, strategiske ledelse og sikre en forsvarlig organisation af kapital-selskabets virksomhed bl.a. påse, at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller, samt at direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer, Hvis virksomheden er afhængig af immaterielle rettigheder, skal bestyrelsen tage stilling til, hvordan risici vedrørende immaterielle rettigheder imødegås og håndteres i tilfælde af krænkelser, uanset om det er selskabet, der krænker andres immaterielle rettigheder, eller det er andre, der krænker selskabets immaterielle rettigheder.

Når bestyrelsen har formuleret en IP-strategi (IP = Intellectual Property), skal denne strategi implementeres af direktionen.

DIREKTIONENS ANSVAR

Et selskabs direktion skal sørge for, at selskabets strategi, herunder IP-strategi, implementeres.

Der findes eksempler på, at direktionen ifalder et selvstændigt ansvar for krænkelser af immaterielle rettigheder:

Et dansk forhandlerselskab (et anpartsselskab) og selskabets direktør blev sagsøgt for ulovlig parallel-import af nogle jakker fra varemærkeindehaverens producent i Kina. Her blev både selskab og direktør dømt. Direktøren pådrog sig et personligt ansvar for varemærkekrænkelserne, idet han havde fungeret som leder og været ansvarlig for samtlige handlinger foretaget i selskabet. Direktør og selskab blev dømt til at betale både erstatning og sagsomkostninger til rettighedshaveren. Dommen er afsagt af Sø- og Handelsretten i oktober 2013.

I en anden sag blev en licenshaver (Stokke AS) og en licensgiver (designeren af Tripp Trapp-stolen, Peter Opsvik) dømt til – solidarisk – at betale sagsomkostninger, idet et forbud mod en stol, der nok lignede, men altså ifølge Højesteret ikke nok til at det var en krænkelse, blev ophævet. Begge var tillige erstatningsansvarlige for det økonomiske tab og ulempe, som forbuddet og retssagen påførte blandt andet Jysk, som solgte den pågældende stol, og var blevet hevet i retten af Opsvik og Stokke. Da det viste sig, at forbuddet ikke kunne opretholdes, gav det altså bagslag i forhold til begge.

De nævnte sager er konkrete, og det er ikke som sådan "hverdagskost", at ledelsen bliver ansvarlig i sager om IP-krænkelser, men som direktør risikerer man at ifalde ansvar, hvis man kender til den ulovlige handling og selv er involveret i udførelsen heraf - og det gælder uanset om man er enejer af selskabet eller ej.

Ledelsen skal naturligvis imødegå risici i fornødent omfang, herunder implementere og kontrollere, diverse processer, retningslinjer, vejledninger og beredskabsplaner.

”Risikovilligheden” kan variere, afhængig af branche, produkttype mv.

Selskabet bør som minimum beskytte sine egne immaterielle rettigheder, det være sig:

- Juridisk/teknisk ved registrering af varemærker, patenter, brugsmønstre, design, samt ved skabelsen af ophavsretligt beskyttede værker og i det mindste være bevidste om den begrænsede beskyttelse, om nogen, der opstår ved brug / frembringelse af varemærker og design .
- Strategisk/forretningsmæssigt ved Risk management, herunder forsikring.

Samtidig skal selskabet (ledelsen) have fokus på og procedurer for – forud for en udviklings- /designproces eller lignende – at undersøge, om der er lignende produkter på markedet, og hvad der findes af aktuelle og relevante rettigheder, som de nye produkter risikerer at krænke.

- Registrering af de mest vitale rettigheder => lettere at dokumentere rettigheden, og registrering er en forudsætning for assistance fra (told)myndighederne
- Overvågning af markedet (produktions-, transitland-, afsætningsland, og lande hvor produktion eller markedsføring af piratkopier forventes)
- En IP-strategi i forbindelse med flytning af produktion til udlandet
- Identifikation af risikofaktorer og plan for håndtering af risici i en risiko-politik
- Hurtig håndhævelse, hvis krænkelser sker
- Kriseplan ved andres og egne krænkelser
- IPR forsikring?

OMKOSTNINGER VED SAGER OM IMMATERIELLE RETTIGHEDER

Det kan være forbundet med betydelige omkostninger at føre retssager om IP-rettigheder, hvad enten der er tale om ophavsrettigheder, design, patenter eller varemærker, og uanset om man er sagsøger eller sagsøgt i en given sag.

Oftest skal der frembringes et omfattende bevismateriale i form af markedsundersøgelser, sagkyndige erklæringer, dokumentation for brug og lignende. Bevisførelsen kan tillige involvere afhøringer af et større antal personer, herunder nuværende og tidligere ansatte, sagkyndige vidner mv., og selve høvedforhandlingen kan derfor strække sig over flere dage. Sagerne vedrører typisk rettigheder, der er etableret i flere

lande, og den brug, som striden omhandler, har måske fundet sted i flere lande og eventuelt tillige i flere distributionsled, alt sammen forhold, der indebærer væsentlige udgifter, hvad enten man er rettighedshaver eller – påstået – krænker. I forbudssager er kravet om sikkerhedsstillelse ofte betydeligt, og ikke sjældent er der tale om beløb på halve og hele millioner.

Omkostningerne ved at føre en retssag indgår naturligvis som et væsentligt parameter i virksomhedens beslutning om måden at håndhæve sine rettigheder på.

I Danmark fører de store omkostninger ganske ofte til, at rettighedshavende virksomhed kapitulerer og opgiver at føre sagen, selv i sager, hvor rådgivere vurderer, at sagen står stærkt.

EKSEMPLER PÅ SAGER OM IMMATERIELLE RETTIGHEDER

Der er ofte en udtalt ubalance i økonomisk forstand mellem parterne – ”David kæmper mod Goliath” – og vores erfaring er, at netop ubalancen i parternes økonomiske styrkeforhold kan være helt afgørende både for beslutningen om at føre en retssag og for strategien og det standpunkt, man tør indtage, når man bliver mødt med en trussel om et sagsanlæg. Også forligsforhandlingerne forud for en eventuel retssag er præget af overvejelser vedrørende egen og modparts økonomiske formåen. En IP-forsikring kan være med til at skabe balance, se nærmere herom i denne artikels afsnit 3 og 4.

Problemstillingen kan illustreres af et par eksempler:

- En familieejet designvirksomhed udvikler en smuk keramikgenstand, og en ung designer tegner et funktionelt stykke overtøj. Begge dele er i den eksklusive ende af skalaen både med hensyn til kvalitet og pris. Produkterne rammer plet i forhold til tidens trends, og der er derfor tale om kerneprodukter med afgørende økonomisk betydning for hver af de to virksomheder.
- En landsdækkende kæde af brugskunstbutikker og en international modekæde producerer og markedsfører henholdsvis en keramikgenstand og en jakke med så store ligheder, at der er tale om slaviske kopier. Salget er stort, både på det danske marked og i udlandet. Virksomhederne bag de oprindelige produkter mister omsætning på kort sigt og goodwill på lang sigt.

Det lykkes ikke ad forligsmæssig vej at stoppe kopisterne. Overvejelserne om at anlægge en retssag melder sig: Skal man forsøge at få retten til at nedlægge et forbud, der vil stoppe det ulovlige salg straks, eller skal man anlægge en almindelig retssag, hvor salget af de ulovlige kopier fortsætter, mens retssagen kører, således at tabet vokser, mens sagen står på? Sidstnævnte er udfordret af det forhold, at de beløb, som danske domstole tildeler i erstatning og vederlag, typisk er meget beskedne og sjældent (i praksis: aldrig) dækker det tab, der er lidt, hvad enten dette opgøres som et omsætningstab og et tab af markedsandele eller en fiktiv licensbetaling for den uberettigede kopiering. Uanset om man vælger forbudsvejen eller den almindelige retssag, er udfordringen, at danske domstole, når der skal tages stilling til sagens omkostninger,

i praksis ofte forekommer bundet af 'vejledende' takster, der langt fra står mål med de faktiske omkostninger ved at føre sagen. Det kan med andre ord være dyrt at få ret.

Designvirksomheden opgav at forfølge den krænkende keramikgenstand. Den unge designer har taget kampen op mod de store internationale modekæder og får derved sendt et signal til omverdenen om, at man har en aktiv håndhævelsesstrategi. Begge valg kan have sin berettigelse, men med en IP-forsikring kommer man i økonomisk balance med den større, krænkende virksomhed og kan lægge sin strategi uden at skulle skele til om der overhovedet er penge til at føre sagen.

Situationen kan i øvrigt lige så godt vende den anden vej: En designvirksomhed producerer sengetøj, som sælges via en række forhandlere i hele Norden. En global virksomhed hævder at have eneret til sengetøj af den omhandlede karakter og truer med retssag ikke alene mod producenten, men tillige mod dennes forhandlere. Producenten må tage affære for at skærme dels sit produkt, som han mener, er lovligt, dels sine kunder, som i god tro sælger det – påståede – krænkende sengetøj i deres butikker. De økonomiske udfordringer er de samme, men valgmulighederne er ikke på samme måde til stede her, hvor virksomheden står overfor et sagsanlæg, særligt da denne tillige involverer virksomhedens kunder.

For alle virksomheder, også de økonomisk stærke, kan det være en udfordring, hvis sagen hører hjemme i eksempelvis USA eller andre fremmede jurisdiktioner. Dette gælder hyppigt for patentsagerne, men også i design- og ophavsretlige sager er det ofte en realitet.

En dansk virksomhed har i en årrække solgt et produkt på blandt andet det tyske marked. En rettighedshaver hævder, at der er tale om en krænkelse, og man anlægger en række forbudssager ved de ty-ske domstole mod den danske virksomheds forhandlere og truer tillige virksomheden med et tysk sagsanlæg. Både krænkelsesvurderingen og erstatningsopgørelsen er stærkt diskutabel, men udsigten til en lang og kostbar proces i Tyskland fremtvinger en forligsmæssig løsning, som afspejler, at man nok er motiveret af den procesrisiko, der altid vil være til stede, men særligt af at det er forbundet med betydelige omkostninger at indlade sig på en eller flere retssager i Tyskland.

FORSIKRING AF IMMATERIELLE RETTIGHEDER?

En IP-forsikring tegnes af virksomheden og dækker ud over virksomheden også krav mod virksomhedens ansatte og direktion.

De to grunddækninger er:

- 1) omkostninger til forsvar mod påstået krænkelse af andres rettigheder samt eventuelle idømte erstatninger eller vederlag, og
- 2) omkostninger, herunder sikkerhedsstillelse, i forbindelse med håndhævelse overfor krænkere af dine rettigheder.

Der tilbydes tillægsdækninger for;

- 3) omkostninger til forsvar mod påstået krænkelse af andres rettigheder og eventuelle idømte erstatninger eller vederlag i licenskontrakter,
- 4) omkostninger ved sager om gyldighed og indsigelse,
- 5) omkostninger og godtgørelse for manglende opfyldelse af kontraktforpligtelser, for eksempel ved tvister om royalty eller lignende betalinger.

IP-forsikring kan omfatte enkelte eller flere immaterielle rettigheder og produkter, eller hele/dele af virksomhedens produkt(portefølje).

Alt afhængigt af hvilke dækninger, der ønskes, skal der udveksles information ved etablering af forsikringen. De vigtigste forhold, der skal afdækkes i forbindelse med indtegnning af forsikring, er hvilke produkter og rettighedstyper, virksomheden har.

Udbetaling under en IP-forsikring falder i flere kategorier, afhængigt af sagen og valgte dækningsklausuler, men det vil typisk være følgende; a.) undersøgelsesomkostninger til at afdække sagens omfang; b.) omkostninger til rådgiver, dvs. advokat, patentagent, sagkyndige; c.) erstatning og lignende fx vederlag, godtgørelse; d.) tilbagekaldelsesomkostninger, hvis produkter skal trækkes tilbage fra markedet; samt e.) tabsbegrænsende omkostninger, altså afholdelse af omkostninger til at imødegå og/eller undgå sager.

HVORFOR TEGNE FORSIKRING FOR IMMATERIELLE RETTIGHEDER?

Der er mange gode grunde til at tegne forsikring, her er nogle i punktform:

- Tilfører virksomheden økonomiske midler til at reagere på krænkelse af immaterielle rettigheder, og håndhæve sin rettighed
- Skaber finansiel jævnbyrdighed mellem virksomheden og større, krænkende virksomheder
- Sender et signal til potentielle krænkere om, at virksomheden agter at beskytte sin rettighed/virksomhed
- Beskytter virksomhedens hidtidige innovative investeringer
- Giver adgang til erfarne advokater og rådgivere på internationalt plan
- Immaterielle rettigheder er typisk ikke dækket under andre forsikringer, og hvis de er, så er forsikringssummen sædvanligvis begrænset
- Kan dække erstatninger og sagsomkostninger ved krænkelsessager
- Kan desuden dække tab som følge af krav rejst mod sikrede, såfremt retten har nedlagt et forbud, der efterfølgende viser sig at være uberettiget, eller hvis sikrede lider et tab, som følge af at tredjemand har fået nedlagt et uberettiget forbud
- Giver ejerne ekstra sikkerhed for, at virksomheden begrænser risici for at lide økonomisk tab
- Giver ledelsen ro til at fokusere på at drive forretningen, frem for at skulle spekulere unødigt på risici, som kan forsikres

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 bestyrelsespublikationen, Board Perspectives hvert kvartal. For mere information, se www.boardnetwork.dk eller kontakt os på 21282882.

Medlemsmøder de kommende 12 måneder

- Torsdag d. 14. juni 2018 kl. 9 - 13: *The Board's Toolbox v. 2.0*
- Tirsdag d. 11. september 2018 kl. 14 - 18: *The HeteroGENIUS Board*
- Tirsdag d. 27. november 2018 kl. 13 - 17: *Internationale Corporate Governance trends på vej mod Danmark*
- Torsdag d. 7. marts 2019 kl. 12 - 19: Den Store Danske Bestyrelseskonference 2019 med temaet *The Futuristic Board*

Lær fra de dygtigste. Netværk med de bedste.

BOARD NETWORK

The Danish Professional Directors Association

Det førende forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer

DET AKTIVE OG UDENLANDSKE EJERSKAB HAR ÆNDRET DEN LEDELSESMÆSSIGE MAGTBALANCE



Michael Kjølner-Petersen
Adm. Direktør
Computershare A/S

Faldende fysisk fremmøde og øget indflydelse fra udenlandske investorer og proxy advisors. 77% af den fremmødte kapital på generalforsamlingerne i 2018 var styret fra udlandet og hvis de afviste fuldmagter inkluderes ville det have været over 90%. Det er en af konklusionerne fra generalforsamlingssæsonen 2018 set fra de danske free-float selskaber. Magtbalancen har således ændret sig, og det aktive ejerskab generelt kræver stillingtagen på bestyrelsesniveau inden næste års rendez-vous med investorerne arrangeres. Ude i horisonten begynder vi nu også at kunne se konturerne af et aktionærrettighedsdirektiv, som vil forandre det kapitalmarkedsretlige landskab for europæiske og dermed danske virksomheder.

Vi sætter i denne artikel fokus på en række tendenser hos de børsnoterede selskaber i Danmark og deres corporate governance, med særligt fokus på aktivt ejerskab, hvor generalforsamlingen traditionelt har været en vigtig del af kamppladsen. Vil den fortsat være det, og hvad kan man som bestyrelse gøre i forhold til at sikre, at aktionærerne og selskabet har afstemt forventningerne til corporate governance?

Generalforsamlingen sætter scenen for aktivt ejerskab I perioden 2016-2018 har vi set faldende aktionærdeltagelse på de danske generalforsamlinger med 10% per år. Et large/mid cap selskab havde i gennemsnit ca. 180 deltagere på generalforsamlingen i 2018. Det udgør under 1% af aktionærerne i de samme selskaber. Derfor er det mere relevant at se på den fremmødte kapital på generalforsamlingen enten ved fysisk fremmøde eller ved at afgive stemmer på forhånd gennem instruerede fuldmagter.

MAGTFORDELINGEN PÅ DANSKE LARGE/MID CAP

33 LARGE/MID SELSKABER	FONDS-EJEDE*	FREE FLOATS*
Selskabskapital	100%	100%
Kapital fremmødt på generalforsamlingen	57,5%	52,8%
Udenlandsk andel af selskabskapital	7,0%	40,7%
Udenlandsk kapitalindflydelse på GF	12%	77,1%

GENERALFORSAMLINGER 2018

De danske free float selskaber er underlagt udenlandsk kapitalindflydelse, og derfor er det vigtigt at disse selskaber orienterer sig mod proxy advisors, som rådgiver størstedelen af de udenlandske investorer i forhold til hvordan de skal stemme på de enkelte punkter på generalforsamlingen. De 77,1% udenlandsk kapitalindflydelse på generalforsamlingerne i 2018 vil sandsynligvis blive endnu højere i fremtiden, når den sidste tredjedel af den udenlandske kapital ikke afvises og mister sin stemmeret på grund af formelle fejl i fuldmagt eller instruks. Aktionærrettighedsdirektivet vil afhjælpe og løfte godkendelsesprocenten, hvilket alt andet lige betyder større magtkoncentration hos proxy advisors.

ØGET FOKUS PÅ ESG BLANDT INSTITUTIONELLE INVESTORER HAR FØRT TIL ØGET AKTIVISME

Den 1. januar 2017 trådte Komitéen for god Selskabsledelses nye anbefalinger for aktivt ejerskab i kraft, og det betyder, at de danske institutionelle investorer fremover skal afrapportere, hvordan de lever op til de syv anbefalinger. Anbefalingerne beskriver, hvordan aktive og ansvarlige institutionelle investorer bør agere for at bidrage til den langsigtede værdiskabelse i de børsnoterede selskaber, som de har aktieinvesteringer i.

34 danske institutionelle investorer har tilkendegivet, at de vil forholde sig til anbefalingerne for aktivt ejerskab.

BOARD PERSPECTIVES



I 2018 har vi set 2 aflønningsforslag på de danske generalforsamlinger, som blev trukket tilbage på grund af manglende opbakning hos proxy advisors.

AKTIV STEMMEPOLITIK

På trods af det faldende deltagerantal har Computershare dog på dette års generalforsamlinger set et større engagement og flere indlæg på talerstolene sammenlignet med sidste år. Blandt andre ATP har prioriteret aktivt ejerskab højt, og i år til dato har de været på talerstolen på 18 generalforsamlinger. ATP har også valgt at offentliggøre alle afgivne stemmer på et dedikeret votingsite.

Derudover har blandt andet MP Pension og Sampension deltaget aktivt på en række generalforsamlinger. MP Pension har i deres publikation "Ansvarlige investeringer 2017-18" fra april 2018 beskrevet detaljeret omkring deres investeringspolitik og herunder hvordan de udøver aktivt ejerskab.

Det er ikke alle institutionelle investorer, der har indført en aktiv stemmepolitik med aktiv stemmeafgivelse ved alle generalforsamlinger, men flere og flere benytter proxy advisors til at stå for stemmeafgivelsen. Brugen af proxy advisors har dog også mødt kritik på grund af deres manglende forståelse for de danske selskaber og indsigt i det danske marked.

ESG HØJT PÅ DAGSORDENEN

Spørgsmålene fra talerstolene går primært på selskabernes strategi, lønpakkerne til topledelsen og overboarding, men også ESG-spørgsmål om især klima, global opvarmning og bæredygtighed har været højt på dagsordenen.

På globalt plan er nogle af verdens største passive investorer, blandt andet BlackRock, i stigende grad begyndt at fokusere på ESG og ønsker påvirke problematiske forhold gennem stemmeafgivning på selskabernes generalforsamling. Samtidig indgår flere institutionelle investorer aftale med rådgivningsfirmaer, der har specialiseret sig i analyse og risikovurdering af virksomheder i forhold til etiske aspekter, og ultimativt bliver aktier i uacceptable selskaber tilføjet en eksklusionsliste og afhændet.

GLOBALLE RETNINGSLINJER OG STANDARDER

Udover anbefalingerne om aktivt ejerskab, er der en række globale principper og retningslinjer, som de institutionelle investorer følger, herunder:

- UN Global Compact (FN's ti principper for virksomheders arbejde med samfundsansvar)
- UNPRI (FN's seks principper for ansvarlige investeringer)
- OECD's retningslinjer for ansvarlig virksomhedsadfærd
- Klimaaftalen COP21

Herudover har Erhvervs- og vækstministeriet den 5. marts 2018 udsendt en ny vejledning, der skal fremme danske investorers arbejde med ansvarlige investeringer.

Der er ingen tvivl om at udøvelsen af aktivt ejerskab flytter sig fra at være et mindretal af investorerne, til flertallet. Det betyder at selskaberne i den grad bliver tvunget til at forholde sig de forskellige globale retningslinjer og standarder, for at være sikre på at få opbakning til selskabets strategi.

Med implementeringen af aktionærrettighedsdirektivet vil den øgede transparens give mulighed for yderligere dialog, men magten over selskabets strategi og governance bliver i højere grad end i dag lagt hos investorerne.

LÆS MERE HER:

Komiteen for God selskabsledelse:
www.corporategovernance.dk

MP Pension
www.mppension.dk

ATP – Samfundsansvar
www.atp.dk

ATP – Voting
www.atp.dk/voting/node/1631

Om Computershare Limited (CPU)

Computershare (ASX: CPU) er en global markedsleder inden for ejerbogsføring, aktieløn, pantadministration, proxy solicitation og stakeholderkommunikation. Vi er også specialiseret i corporate trust, konkurs, gruppesøgsmål samt en række øvrige finansielle ydelser og corporate governance services. Computershare blev grundlagt i 1978, og er kendt for sin ekspertise inden for sikker håndtering af data, behandling og afstemning af store transaktioner, betalinger og stakeholder engagement. Mange af verdens største virksomheder benytter disse kernekompetencer til at strømline og optimere værdien af deres relationer med aktionærer, investorer, medlemmer, medarbejdere og kunder. Computershare er repræsenteret på alle større finansielle markeder og har over 16.000 ansatte på verdensplan. For mere information, besøg www.computershare.com.

IDENTIFYING VALUE WITH OPERATIONAL DUE DILIGENCE



Mads Nystrup
Senior Partner
Valcon



Lasse Kobberup
Lead Consultant
Valcon

The competition for the successful acquisitions is growing more intense every year as the amount of capital available for acquisitions is at an all-time high. At the same time, PE firms are becoming increasingly more competitive. The stakes are also higher than ever as the deal value has almost doubled to EUR 103.2bn across 1,084 deals since 2016 in the Nordics alone (*MergerMarket Nordics M&A activity during Q1-Q4 2017 p. 2*).

Many leading PE firms are therefore increasing their focus on a fast and reliable way to gain the most value from their acquisitions from the operational side of the acquisition targets. And front runners are realising that the real value in the deal may lie deeply within the target company and have consequently begun to assess all accessible operational activities prior to making an offer.

WHY ASSESS OPERATIONS PRIOR TO A DEAL?

Where commercial due diligence can reveal the potential for top-line growth, operational due diligence can reveal the potential for bottom-line growth. Operational due diligence offers insight into whether processes are optimised, and the company has the necessary competences for accelerated growth. Whereas both the commercial and the financial due diligences are in essence desktop analyses, the ideal operational due diligence process includes site visits and interviews with relevant individuals in the target company, which is, however, sometimes only possible with exclusivity in the deal process.

The operational due diligence identifies areas of improvement throughout a company's value chain from product design to production to net working capital, onto logistics and all the way to commercial operations. This form of due diligence process has proven able to identify significant improvement potentials that can influence valuation and bid/no-bid confi



Figure 1: Interaction between the three types of due diligence processes

dence. But identifying improvement potential is just the first step. The benefits must also be realised through initiatives such as tactical implementation plans, follow-ups on progress and daily handling of issues and coordination.

AN OPERATIONAL DUE DILIGENCE PROVIDES CRITICAL INSIGHTS INTO THE VALUE CHAIN

In an operational due diligence with access to the target company, the clear recommendation is to go deep into the operation and go-look-see. For example, if you want to assess the production set-up, the best and perhaps only way to gain a pure and unbiased picture of the state is to go onto the actual shop floor and see how the production teams are working – there is no faking this. These visits form the basis for an assessment of the company's ability to work with safety, quality, problem-solving, continuous improvements, etc. The same goes for all core processes, whether it is sales, R&D, engineering, procurement or finance, i.e. throughout the entire value chain.

The data collected provides insight into lead times, delivery

BOARD PERSPECTIVES

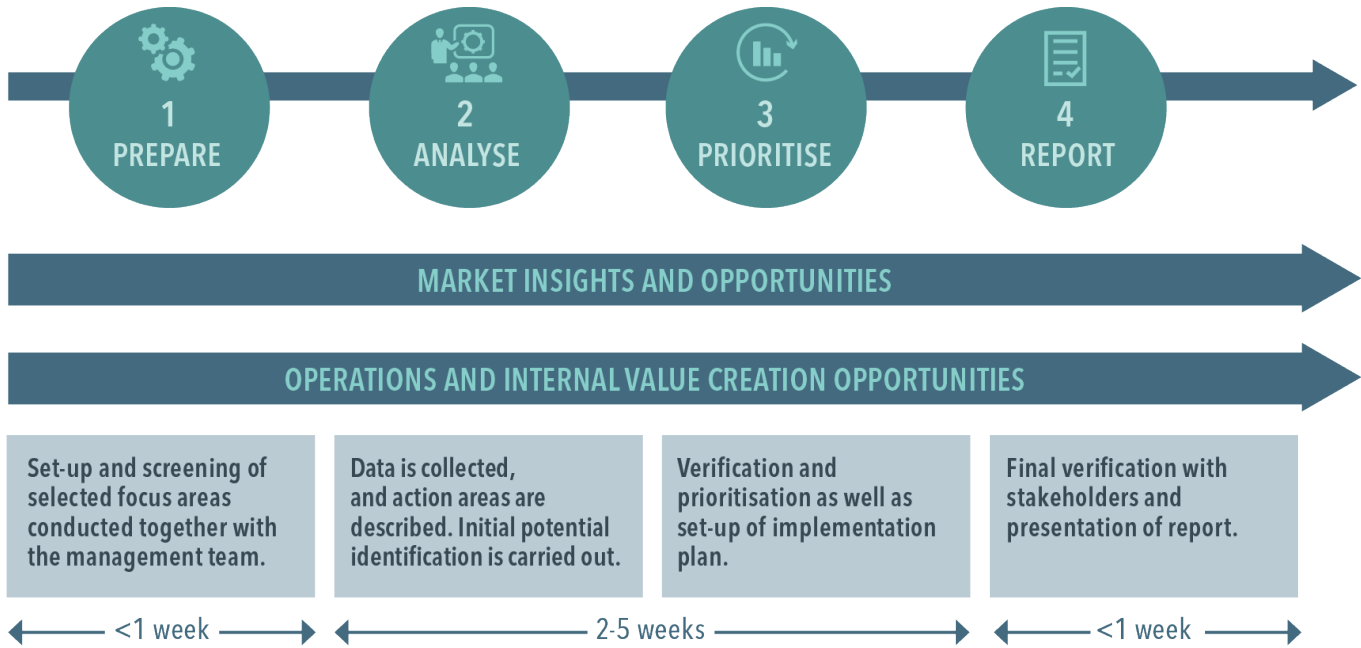


Figure 2: Valcon's framework for a typical due diligence process

reliability, production costs, production efficiency, etc., and the operational due diligence team will establish an outlook on whether the basis for a high-performance organisation is in place. Examples of elements to be included in a comprehensive operational due diligence include master data, KPIs, IT systems, management and work processes.

On the basis of quantitative data and preferably also qualitative data in the form of interviews with relevant individuals in the company, the due diligence team will prepare maturity analyses of core processes. For example, a maturity analysis of the procurement department would include core processes such as category management, contract management, etc.

Uncover hidden risks or potential upsides

The analyses should include sourcing, production, logistics and sales operations to uncover hidden risks or potential upsides. The operational due diligence will help establish the actual profitability of the different product lines and channels of the company in question.

REALISE IDENTIFIED IMPROVEMENT POTENTIALS

Examples of actions that have proven to progress the realisation of the identified improvement potentials include:

- Competence mapping
- Programme tracks
- Prioritisation of initiatives

The operational due diligence should also include a working capital benchmark analysis to estimate the room for improvement by improving the working capital flow.

One example of the work involved in identifying and realising potential for working capital improvement included mapping of three end-to-end processes with a focus on validating in which processes cash was tied up. These three processes were:

- Order to cash
- Purchase to pay
- Forecast to fulfil

The mapping resulted in specific recommendations for key

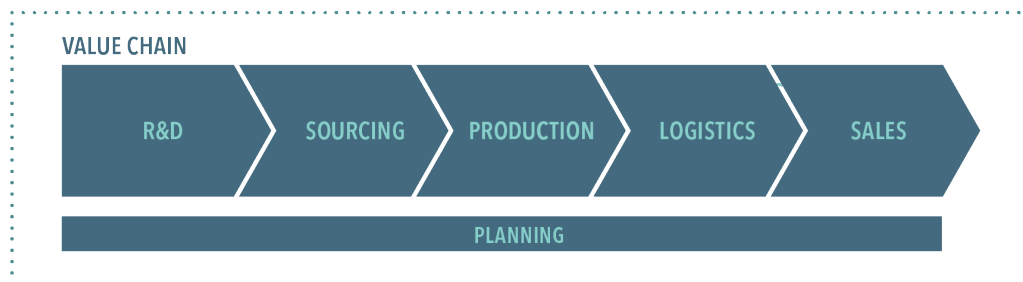


Figure 3: Operational due diligence provides insights into the end-to-end value chain of the target company

BOARD PERSPECTIVES

performance levers, which included e.g. development of standard operating procedures and optimisation of basic procurement processes. KPIs were also set up to measure progress and performance as well as clear and specific guidelines for creditor and debtor management. Overall, the working capital analysis resulted in validated potential across +20 initiatives.

OPERATIONAL IMPROVEMENTS CAN MAKE SUCCESS LESS DEPENDENT ON EXTERNAL FACTORS

Whereas the value and upside identified in the commercial due diligence depend on several external factors, which may be difficult to influence, operational due diligence will identify potential internally in the company's processes. By reviewing the process maturity, it is possible to estimate the potential with respect to operational excellence in not only produc-

tion but also administration. In other words, operational due diligence will provide a reliable estimate of potential, which can be realised independently of external factors. In many ways, this provides a safer bet than identified potential, which may only be realised if certain external conditions turn out as expected, a high risk in a time of disruption and Industry 4.0., when it is increasingly difficult to predict what the future holds.

You would not buy a car without checking out the engine, making sure the brakes work and that the steering is smooth, etc. You should perform the same checks when you acquire a company by using operational due diligence. In short, use operational due diligence to improve your odds of a successful acquisition.



BESTYRELSESARBEJDE ER BLEVET DIGITALT



Daniel Vadet Hansen
Markedsdirektør
Admincontrol

Den digitale tidsalder er for alvor over os. For både private og offentlige selskaber handler det om at identificere muligheder og formå at udnytte disse så hurtigt som muligt. Centrale bagvedliggende drivere er effektivisering, forenkling og omkostningsbesparelser, men brug af digital teknologi er også vigtig for at forbedre salget og leveringen af varer og tjenester. Det siger sig selv, at digitalisering handler om brug af IT, software og hardware, og hvordan dette kan bruges til at understøtte og optimere virksomhedsprocesser. Fokus på digitalisering bliver dermed gennemgående og distribueret i hele virksomheden, og ikke isoleret til blot IT-afdelingen. Hver enkelt afdelingsleder er ansvarlig for at sørge for bedst mulig støtte til sit ansvarsområde. Hvilken «tech-stack» er der brug for til at løse afdelingens problemer mest effektivt, så dens fulde potentiale kan realiseres? Hvis løsningerne ikke allerede er tilgængelige i virksomheden, er det i dag nemt at få en oversigt over muligheder, anskaffe og implementere digital proces-støtte for den aktuelle problemstilling. Markedsafdelingen viser vejen frem i mange selskaber, når det handler om at udnytte digital teknologi. Store selskaber benytter sig ofte af rigtig mange applikationer som støtte til arbejdet og processer. Men hvad med selskabets øverste «leder» – altså bestyrelsen? Hvilken rolle har bestyrelsen i forbindelse med digitalisering af det selskab, den er ansvarlig for? Og ikke mindst, i hvilken grad har bestyrelsen selv taget digital støtte i brug til sit eget arbejde?

BESTYRELSESPORTALEN ETABLERES

Historien om den norske leverandør af bestyrelsesportaler, Admincontrol, går tilbage til 2005. Idéen var at skabe

en løsning, der ville fremme en sikker dokumentdeling både internt i selskaber og ikke mindst også uden for selskabers firewalls og sikringssystemer. Selve bestyrelsen og dokumentationen til bestyrelsesmøderne blev ofte identificeret som et problemområde. Det mest almindelige scenario var, at bestyrelsesdokumenterne blev samlet, trykt og derefter sendt afsted med bud. Alternativt blev dokumenterne sendt via e-mail uden yderligere bekymringer for, hvad der kunne ske med dem efter udsendelsen. Uanset om man var en pligtopfyldende sekretær i et stort selskab eller en hårdtarbejdende CFO i et mindre selskab, var det en lettelse endelig at kunne sende dokumentationen afsted, uden at skulle fokusere på hvor dette endte efter afholdelsen af bestyrelsesmødet.

Fysisk distribution af papirer er imidlertid ikke særlig effektivt, og hverken papir eller e-mail er egnet til at distribuere følsomme dokumenter. Efter en stor børslækage i 2007 kom der for alvor fokus på sårbarheden omkring opbevaring og formidling af bestyrelsesdokumenter. Opbevaring af denne form for dokumenter i papirform, lokalt på en PC eller formidling via e-mail eller andre usikre kanaler kan sammenlignes med ikke at have forsikret sit hus: Det går muligvis godt, men hvis der sker noget, er det en helt anden alvorlig sag. Der kan opstå fejl, eller man kan støde på udenforstående med onde hensigter, der forsøger at få adgang eller har til hensigt at gennemføre sabotage.

SIKKERHEDSMEKANISMER I BESTYRELSESPORTALER

Sikkerhed var med andre ord en vigtig driver bag udviklingen af bestyrelsesportaler, og sikkerhed er selvsagt lige så aktuelt i dag som for 10 år siden. Rent faktisk er det nok endnu mere aktuelt i dag end nogensinde før. I dag kan vi se, at det ikke længere kun er de store selskaber, der har egne interne sikkerhedsansvarlige. En anden trend de seneste år er, at IT-sikkerhed også er en del af dagsordenen på bestyrelsesniveau. Vi hører næsten ugentligt om selskaber og organisationer, der har været udsat for hacker-angreb eller anden form for cyberkriminalitet. Det er alle selskabers pligt at tage dette alvorligt.

For leverandørerne af bestyrelsesportaler er sikkerhed et dedikeret fagområde, der investeres store summer hvert eneste år. Det starter med, at de ansatte gennemgår

NØGLEORD

digitalisering | bestyrelsesarbejde | bestyrelsesportal | sikkerhed

BOARD PERSPECTIVES

et baggrundstjek og en sikkerhedsclearing. De største leverandører har også egne sikkerhedsansvarlige, der udelukkende arbejder med sikring af data i bred forstand. Selve dataene lagres på det bedste, der findes af hardware og ISO-certificerede serverfaciliteter med avancerede sikringsmekanismer og konfiguration af redundans. Hvis der skulle opstå brænd i en server, sker der automatisk en «failover» til en serverpark, der er geografisk placeret et helt andet sted. Selve softwaren udvikles hele vejen med tanke på kontrol og sikring af data og information. Alle data krypteres og beskyttes af firewalls, antivirus og særligt udviklede sikkerhedsforanstaltninger. Processer, lagring og software kontrolleres og gennemgås jævnligt af uafhængige instanser og eksperter inden for sikkerhed. Til sidst er det brugere selv, der identificerer sig med 2-faktor-login, fingeraftryks-ID eller BankID, og det er også muligt at fjernslette en app, hvis man for eksempel har mistet sin telefon eller et bestyrelsesmedlem skal udskiftes.

FRA SIKKERHED TIL EFFEKTIVISERING OG BRUGERVENLIGHED

Hvor sikkerhed var en vigtig faktor for at udløse interessen

hos store, og særligt børsnoterede selskaber, er det nu fokuset på effektivitetsgevinsterne gennem digitalisering, som er blevet mest afgørende. Sikkerhed er helt klart en hygiejnefaktor, men virksomheder, der ikke fokuserer på digitalisering og ændring for at opnå effektivitetsgevinster, vil sakke agterud og antagelig før eller senere bukke under. Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen og ledelsen tager udfordringerne til sig, ikke mindst de muligheder, virksomhederne står over for i dag. Bestyrelseslokalet kan ikke stå uden for den digitale transformation.

Hvor norske børsnoterede virksomheder er kommet ret langt med digital understøttelse i bestyrelseslokalet, tyder meget på, at de nordiske mellemstore og store virksomheder stadig halter bagefter. En virksomhed, der lægger vægt på et sikkert og effektivt samarbejde, og som tager bestyrelsen alvorligt, bør ikke sende bestyrelsesdokumenter med posten eller via e-mail. En bestyrelsesportal vil forbedre og forenkle koordineringen og informationsflowet mellem bestyrelse, ledelse, revisor og aktionærer. Via browseren eller egen app får virksomhedernes forskellige brugergrupper adgang til alle relevante dokumenter – hvor som helst og når som helst. Resultatet er strømlinet kommunikation, der gør det nemmere



at opfylde formelle krav og medvirker til, at beslutninger kan træffes på det bedst mulige grundlag.

BESTYRELSESMEDLEMMERNE VIL ARBEJDE PAPIRLØST

Admincontrol gennemfører hvert år en stor kundeundersøgelse, hvor mere end 2000 bestyrelsesmedlemmer deltager. I et af spørgsmålene anmodes respondenterne om at fremhæve de vigtigste fordele ved at bruge en bestyrelsesportal. År efter år er det muligheden for at arbejde papirløst, der scorer højest, efterfulgt af altid at have adgang til sine dokumenter, uanset tid og sted. Vi kan håbe, at miljøfokus er vigtigt for mange af disse bestyrelsesmedlemmer, men det er sandsynligvis endnu vigtigere for dem at spare tid, så de kan arbejde mere fokuseret og effektivt. For bestyrelsesmedlemmer, der sidder i flere selskaber, tilkommer der en yderligere gevinst ved bestyrelsesportalen, eftersom den kan bruges på tværs af selskaber, så alle bestyrelsesdokumenter findes i en og samme app, med samme adgangsplysninger. Dette gælder naturligvis under forudsætning af, at der er tale om samme leverandør af bestyrelsesportal i de forskellige selskaber. Veidekke ASA er en af mere end 1400 virksomheder, der benytter Admincontrols bestyrelsesportal, og for Kristoffer Eide Hoen, direktør for Konsernsekretariatet og Analyse, var den traditionelle praksis med bestyrelseskommunikation via e-mail og post ikke god nok længere.

"Historisk har vi distribueret bestyrelsesdokumentation via e-mail og med almindelig post, men vi har efterhånden set et behov for en sikker og intuitiv distributionskanal med nem adgang for alle brugere. Fokus for os var sikkerhed og brugervenlighed. Denne tidssvarende løsning med en bestyrelsesportal giver både ledelse og bestyrelsesmedlemmer fuld adgang til de nyeste versioner af bestyrelsesdokumentation på en sikker og brugervenlig måde. Også via iPad."

Kristoffer Eide Hoen Direktør Konsernsekretariatet og Analyse, Veidekke ASA

BESTYRELSESDOKUMENTERNE ER ALTID VED HÅNDEN

Bestyrelsesmedlemmer og ledere har brug for et værktøj, der sørger for, at virksomhedskritiske dokumenter altid er tilgængelige, både online og offline. Admincontrol står bag en af de allerførste iPad-apps til erhvervs-kunder. Første version så allerede dagens lys i 2011, kun et år efter at Apple lancerede sin første iPad. iPad/iPhone-appen og selve løsningen har siden været under kontinuerlig udvikling, i tæt dialog med selskabets kunder. For administrationen i selskaberne er tidsgevinsten i selve arbejdet med bestyrelsesdokumenterne en af de store fordele. Når nye bestyrelsesmedlemmer træder ind i et selskab, skal der blot oprettes en ny brugerprofil til dem, hvorefter de nemt kan sætte sig ind i vigtige sager og læse op på selskabets historik. Endvidere viser det sig, at 25 % af alle, der anskaffer en bestyrelsesportal, også bruger den internt i ledelsen og/eller som kommunikations- og delingsplatform med en ekstern revisor. Som en «nice to have» er det rart at have kontrol over, om dokumentation rent faktisk bliver læst.

ER EN BESTYRELSESPORTAL FOR ALLE?

Etableringen af en bestyrelsesportal for 10 år siden var drevet af et øget fokus på sikkerhed i store selskaber, men i dag er der mere fokus på effektivisering og god proces-støtte som det vigtigste. Dermed er bestyrelsesportaler også blevet højaktuelle for mindre selskaber. Samtidig har leverandørerne også formået at udvikle løsninger, hvor priserne kan differentieres og tilpasses størrelsen på virksomhederne. De børsnoterede selskaber har sammen med Admincontrol sat standarden for det digitale bestyrelsesrum. I Norge har langt over halvdelen af disse implementeret en bestyrelsesportal de seneste år. Nu bør også små og mellemstore virksomheder få sat en digital dagsorden for deres virksomheder og ikke mindst selve bestyrelsesprocessen. Effektivisering, professionalisering og god beslutningsstøtte bør være interessant for alle virksomheder.

TRUSLER

Eftersom bestyrelsesportaler har været tilgængelige på markedet i over 10 år, er børnesygdommene også et overstået kapitel for de fleste løsninger. Vi kan se, at udviklingen for de fleste forretningsprocesser er lig med skræddersyet støtte, så er det vanskeligt at forestille sig, at det kan medføre andet end fordele at implementere den slags værktøjer. Dog er det med bestyrelsesportaler som med andre værktøjer: de skal tages i brug og man skal lære at bruge dem, hvis de skal tilføre værdi til selskabet. Bestyrelsesportaler sælges som såkaldt Software as a Service (SaaS), hvilket som oftest indebærer en abonnementsmodel med årlig fornyelse. De selskaber, der ikke fornyr deres abonnement, er stort set altid dem, der ikke helt kommer i gang, eller ikke lykkes med implementeringen i selskabet. Selvom det er forholdsvis enkelt at bruge en bestyrelsesportal, indebærer et vellykket projekt, at brugerne er villige til at ændre deres gamle arbejdsprocesser og vaner.

I HVILKEN RETNING GÅR UDVIKLINGEN?

Bestyrelsesportalen startede som en sikker måde at dele og opbevare bestyrelsesdokumenter på. Fokusset på digitalisering og effektivisering, også for bestyrelsen og ledelsen, har betydet, at der stadig tilføjes nye funktionaliteter for at imødekomme dette. Fra og med juli i år har en ændring i den norske aktielov åbnet op for, at bestyrelsesprotokoller og årsrapporter kan underskrives og opbevares elektronisk. Derfor er muligheden for at underskrive elektronisk og sikkert nu blevet en naturlig del af de bedste bestyrelsesportaler. Det er fortsat meget, der kan gøres smartere i forbindelse med planlægning af året, generering af protokoller og andet, så derfor har leverandørerne et kontinuerligt fokus på at udvikle nye muligheder for deres brugere. At de øverste ansvarlige i et selskab har bedre mulighed for at forberede sig til bestyrelsesmøder er kun positivt for selskaberne. Det er vel ikke helt urimelig at antage, at en bedre tilgang til vigtig information og enklere arbejdsprocesser vil føre til bedre beslutninger, og højst sandsynligt også bedre resultater for virksomheden?

STAGE TIME IS WEALTH TIME



Thomas Rex Frederiksen
Speaker Trainer &
Business Mentor
ThomasRex.dk

Hver gang du som CEO eller bestyrelsesformand træder på scenen og gør en god figur er det potentielt penge på kontoen. Problemet er at alt for mange ellers dygtige CEO's og formænd ikke udnytter denne mulighed til fulde og derved går glip af nye kunder, de dygtigste medarbejdere, strategiske partnerskaber og stigende aktiekurser.

Det at kunne formidle sit budskab med autenticitet og gennemslagskraft fra scenen er en af fremtidens vigtigste ledelsesdiscipliner og en meget direkte vej til at påvirke selskabets renommé og brand.

I en tid, hvor op til 25% af et selskabs værdi afgøres af dets renommé*, og hvor de dygtige medarbejdere, investorer og stakeholders i almindelighed er tiltrukket af purpose, gennemsigtighed og storytelling bør enhver CEO og bestyrelsesformand kikke hinanden i øjnene og stille spørgsmålet; Er vi nok på scenen? Er vi synlige nok?

Mens nogle ikke til fulde anerkender den enorme værdi formidling fra scenen kan have, holder ubehag eller nervøsitet andre fra at bevæge sig derop mere end højst nødvendigt. Ifølge en artikel i Forbes fra 2011 er det kun 10% af en population, der elsker at stå på scenen, mens andre 10% ville besvime hvis de havnede der ved en fejl. Det efterlader 80% af os med en eller anden grad af nervøsitet for public speaking - nok til at lægge en dæmper på lysten og trangene til at opsøge endsig selv tage ansvar for at skabe muligheden.

Andre igen har måske udfordringer med at strukturere en tale eller skrive et slagkraftigt manuskript og ofte volder selve leveringen fra scenen også nogle kvaler på direktionsgangene. Hvordan er det nu med det kropssprog? og hvorfor må jeg ikke få mine slides med?

Men det bør ikke blive en undskyldning. Scenen er det idéelle sted for firmaets topledere til at tegne selskabet, dele visionen, kommunikere selskabets værdier og fange både pressens og de sociale mediers opmærksomhed. Står du på scenen er du kun et knips væk fra hundredevis af delinger og likes og det oplagte mål, når pressen søger ekspertråd eller din vinkel på dette og hint.

Så uanset, hvilken begrænsende overbevisning, der holder dig tilbage fra at sige ja til invitationerne fra diverse konferencer, messer eller brancheevents, så bør du overveje at lægge dem i graven - en gang for alle. Og hjælpen er lige ved hånden. Udover undertegnede er der en bred underskov af skuespillere, retorikere og mentaltrænere, der står klar til at hjælpe dig de tre små trin op på scenen.

Min egen vision er at få danske ledere og ejerledere hjulpet op på den store scene og videregive, hvad jeg har lært igennem 10 års arbejde med verdens dygtigste foredragsholdere. Men det er vigtigt at understrege, at alt dette naturligvis kan og bør bruges i mødelokalet, i kantinen eller fra en ølkasse i produktionshallen.

Manglende synlighed hos bestyrelsen eller topledelsen kan koste dyrt både målt på aktiekurser, tillidsbarometeret og medarbejdersglæden. Behøver jeg at nævne den nylige Danske Bank hvidvaskningssag, hvor det ikke var banken selv, der tog initiativet - men journalister fra Berlingske, der rettede opmærksomheden på den estiske filials tvivlsomme kundegrundlag. Bankens topledelse havde siden starten af 2014 været opmærksom på et hullet kontrolmiljø, men satte først en undersøgelse i gang i september 2016 - en undersøgelse der i øvrigt stadig pågår. Den sag ville bestyrelsesformand Ole Andersen nok gerne have været foruden og den kunne måske have været håndteret anderledes proaktivt.

Aktiemarkedet og stakeholders reagerer typisk mindre voldsomt på dårlige nyheder, hvis de hører dem først og direkte fra selskabets topledelse selv.

Scenen er det oplagte sted for topledelse til at vise synlighed og mod i krisesituationer og et endnu mere oplagt sted at udbrede sin vision, sine værdier og sin strategi. Som topleder kan scenen knytte dig ubrydeligt til dit selskabs brand - tænk Apple uden Steve Jobs? Tesla uden Elon Musk eller Virgin uden Richard Branson. Think not.

BOARD PERSPECTIVES

Harvard Business Review spurgte 195 global leaders om de vigtigste lederfærdigheder - herunder er svaret.

The Top 10 Leadership Competencies, Grouped into Five Themes

When 195 global leaders were asked to rate 74 qualities, these rose to the top



Hvis du læser denne undersøgelse, som jeg gør, så er kommunikation helt tydeligt en af de mest vitale ledelsesfærdigheder. Hvis du ønsker at være en topleder SKAL du være en god kommunikator..... og det er der dine færdigheder som public speaker kommer ind i billedet.

Når du tager scenen og står foran 20, 50 måske 300 mennesker viser det lederskab og det styrker både dit personlige og selskabets brand.

Sidder du i et af de to varme sæder og læser denne artikel og tænker, at du måske bør udfordre scenen noget hyppigere, så følger her 5 tips til, hvordan du ved selvhjælp kan komme godt på vej:

1) FORBEREDELSE ER ALFA & OMEGA.

- Kend dig selv. Forstå hvad din naturlige speaker personlighed er. Vær autentisk og giv dig ikke ud for noget du ikke er.
- Kend publikum og forstå, hvad deres behov er og hvad de forventer af dig.
- Kend rammerne du skal levere i. Har du stået med dine slides på en scene uden projekter én gang, gør du det aldrig mere.
- Kend dit budskab. Hvad vil du egentlig have at publikum skal foretage sig, når du træder af scenen?

2) STRUKTURÉR DIG TIL SUCCES

- Start altid med kroppen, som skal fylde 75-85% af din tale. Find tre temaer der understøtter dit budskab og for hver af disse skal du bruge tre eksempler (i form af

historier eller empiri) og evt. en lille øvelse.

- Derefter laver du en åbning, der skaber opmærksomhed, skaber tryghed til dig og gør publikum nysgerrige på hvad der kommer.
- Lav en effektiv afslutning, hvor du opsummerer de vigtigste take-aways og involverer publikum.
- Det hele bør ikke vare mere end 20 min. Folks koncentrationsevne rækker ikke længere. Der er en grund til at alle TED talks kun er 18 minutter lange og at alle store Hollywood produktioner har et scene skift efter 17-19 minutter.

3) TO POWERPOINT OR NOT?

Hver dag dør tusinder af budskaber ved powerpoint ulykker. Hvis du partout ikke kan undvære dine slides, så brug dem rigtig. Til at understøtte dine budskaber visuelt med billeder, one-liners, citater og korte filmklip. Du skal IKKE gengive hvert ord du fortæller eller drukne folk i tal. Det kan de læse i det trykte materiale.

4) LAD IKKE KROPSSPROGET LAMME DIG

Der er meget snak om kropssprog, gestik og hvordan den non-verbale kommunikation fylder meget i det samlede budskab. Og med rette. Men hvis du kan huske disse 3 små regler, så er du godt på vej.

- Hav øjenkontakt med publikum under hele din tale.
- Tillæg dig en leder holdning med rank ryg, håndfladerne vendt mod publikum og benene let spredte
- Hav aldrig foldede arme, aldrig armene bag ryggen og aldrig hænderne i lommen.

BOARD PERSPECTIVES

5) ØVELSE GØR MESTER

Ingen tricks kan modvirke nervøsiteten, som det kunne sit materiale. Alt for mange ledere tager for let på opgaven og støtter sig til deres slides. Det går ud over forbindelsen med publikum og ødelægger både flow og tonalitet. Øv dig foran dit kamera, din kone, dine peers og til sidst dine kolleger inden

du bliver kaster for løverne. Det tager muligvis de famøse 10.000 timer at blive en mester - men meget mindre vil skille dig positivt ud fra mængden.

Og husk "Stage time is Wealth time".





With everything from plumbing to heart surgery
you prefer dealing with someone who's an expert

Who do you rely on when it comes to
how your board is composed
and how its performance is evaluated?

Case Rose | InterSearch is the only
Executive Search firm in Denmark
to specialize in Board Search
and Board Evaluations

Because expertise matters!

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.caserose.com or contact us at +45 21282882 / info@caserose.com.

EJERLEDER: MÆRK EFTER FØR DU ETABLERER EN BESTYRELSE



Lars Kappel
Partner
Case Rose/Interseach



**INTERVIEW MED
Michael Mortensen**
CEO
Casa A/S

Skal jeg sammenfatte det hele i ét råd, vil jeg råde ejerlederne til at mærke godt efter og være loyale overfor deres fornemmelse, inden de etablerer en bestyrelse, siger Michael Mortensen i interviewet. Udbyttet er helt sikkert stort med den rigtige bestyrelse, men det kræver noget særligt af både bestyrelse og ejerleder, hvis det skal blive godt.

HVEM ER MICHAEL MORTENSEN?

Michael Mortensen har flere gange etableret egen virksomhed indenfor byggesektoren. I dette interview deler han sine tanker om bestyrelsesarbejde, og om det at have bestyrelse i en ejerledet virksomhed.

Michael sidder i dag i en række bestyrelser, som formand og medlem. Af de 10 bestyrelsesposter er de 5 relateret til hans eget ejerskab.

Karrieren som ejerleder startede tidligt for Michael. Som søn af en ejerleder var det naturligt at en af mulighederne for en karriere var, at eje sin egen virksomhed. Det blev i byggebranchen, som han kendte fra sin far. Milepælene i karrieren har været at stifte og sælge Huscompagniet og at stifte CASA. Seneste skud på stammen er virksomheden Hybel, som bygger typehuse til særdeles konkurrencedygtige priser, og hvor Hybel kan finansiere grunden frem til nøgleoverdragelse. Hans bidrag i de bestyrelser, han sidder i eksternt, er praktisk erfaring i at lave vækstvirksomheder, det at finde den rette gearing til væksten, og at bidrage til at sætte det rigtige hold både i toppen og i bredden af virksomheden. Et indgående kendskab til byggesektoren er medvirkende årsag til, at de fleste poster er i byggebranchen.

DE VIGTIGSTE ERFARINGER SOM BESTYRELSESMEDLEM OG EJERLEDER

Både som ejerleder og som bestyrelsesmedlem er du nødt til at være dedikeret til vækst. Og du skal have etableret den

samme dedikation hos dine medarbejdere. Et kernespørgsmål, topledelse og bestyrelse altid bør kunne besvare, er "Hvorfor skal kunder og medarbejder vælge min virksomhed i forhold til deres alternativer?"

Michaels samtidige fokus på kunder og medarbejdere har for sidstnævnte gruppe betydet, at man allerede efter et halvt års ansættelse har mulighed for at købe sig ind i virksomheden. At denne form for ledelse virker underbygges af Hybel som efter 2,5 år er vokset til 47 medarbejdere, og endnu ikke har modtaget en opsigelse. De 300 mio. i omsætning er det samme, som Huscompagniet havde efter 14 år.

DE VIGTIGSTE ERFARINGER MED EGNE BESTYRELSE OG TOPLEDELSER

I forbindelse med sine ejerledede virksomheder, har Michael etableret bestyrelse en håndfuld gange. Han etablerer altid topledelse og bestyrelse samtidig og allerførst. Perspektivet er, at udviklingen skal starte ovenfra i virksomheden, og at virksomhedens strategiske ledelse skal være på plads og fungere som en betingelse for, at resten har en mulighed for at lykkes.

Når man vil have det rigtige sæt kompetencer, må man betale for det. En lavtlønnet medarbejder eller et bestyrelsesmedlem, kan være langt dyrere end et højt lønnet. Den rette topledelse kan skabe og fastholde et vækstmoment for virksomheden, som langt overgår de ekstra omkostninger i løn. Vær derfor kræs, men også klar til at betale for dine krav.

Michael efterspørger kompetencer hos sine bestyrelser, som supplerer hans egne eller hans ledelsesteam, for at de samlede kompetencer dækker virksomhedens behov. De ideelle bestyrelsesmedlem bidrager med individuel viden, men er samtidig en hold-spiller. Over årene er Michael blevet meget bevidst om, at både de faglige og personlige kompetencer skal være til stede samtidig. Desuden er han blevet mere bevidst om værdien af diversitet. En begrundet diversitet, som tager udgangspunkt i virksomhedens og topledelsens behov. En kloning af virksomhedens ejere eller ledelse vil ikke kunne skabe den samme værdi.

GODE RÅD TIL DIG SOM OVERVEJER ET BESTYRELSESJOB I EN EJERLEDET VIRKSOMHED

Du skal betragte dit bestyrelsesjob som ethvert andet job. Du skal gøre dig opgaven og forventningerne helt klart. Du bør være selvkritisk og spørge dig selv, om du passer ind i gruppen af bestyrelsesmedlemmer, og om du kan skabe værdi for virksomheden. Du bør være bevidst om, hvorvidt du kan løse opgaven med anvendelse af din viden og dine kompetencer. Og i ejerledede virksomheder, bør du i særlig grad være be-

BOARD PERSPECTIVES



vidst om værdierne og tage stilling til, om du er enig. Værdien kan ligge i de forskellige perspektiver på udfordringerne, men værdifællesskabet er fundamentet for samarbejdet mellem ejerlederne og bestyrelsen.

Forud for din endelige accept af jobbet bør du mødes med resten af bestyrelsen og eventuelt deltage i et bestyrelsesmøde. Du skal også tage et møde med ejerne, hvor du laver din egen vurdering af, om de er klar til at omstille sig selv og virksomheden til at have en bestyrelse og ikke mindst klar til at lade sig udfordre af bestyrelsen i forhold til deres strategi.

Michaels råd til ejerledere, som overvejer en bestyrelse

- Lad ikke banken eller revisor bestemme, hvornår det er tid til en bestyrelse
- Ansæt de bedste og betal det, de koster
- Få ekstern rådgivning eller spørg en ejerleder, som har dannet bestyrelse
- Mærk efter, om du oprigtigt har lyst til at lade dig udfordre på strategien
- Mærk efter, om du er klar til at bruge de kompetencer, som du ansætter i din bestyrelse

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:

European Practice leader **Peter Boreham** & Advisor **Leigh Harrison Eintoft**
MERCER,
Partner **Kenneth Kvistgaard-Aaholm**,
GORRISSSEN FEDERSPIEL ADVOKATPARTNERSELSKAB,
Partner & Manager **Klaus Stubkjær Andersen**,
RISKPOINT,
Adm. Direktør **Michael Kjøller-Petersen**,
COMPUTERSHARE,
Senior Partner **Mads Nyrup** & Lead Consultant **Lasse Kobberup**
VALCON,
MarkedsDirektør **Daniel Vadet Hansen**
ADMINCONTROL,
Speaker Trainer & Business Mentor **Thomas Rex Frederiksen**
THOMASREX.DK,
Partner **Lars Kappel**
CASE ROSE/INTERSEARCH,
CEO **Michael Mortensen**
CASA



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.caserose.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.