

BOARD PERSPECTIVES

NO. 14 / JUN. 2017

VELKOMMEN

TIL DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Board Perspectives - nyheder, tendenser og holdninger



INDHOLDSFORTEGNELSE

You have to look in order to find. And many won't look if they are not required to do so

Jakob Stengel - s. 4

Nye krav til vederlagsudvalg sætter fokus på yderligere detaljerede oplysninger om sammensætning af ledelsesafkløning

Martin Faarborg - s. 11

Cyber risici og ledelse

Klaus Stubkjær Andersen - s. 16



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

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES

- DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Velkommen til fjortende 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:

Partner & Financial Lines Manager Klaus Stubkjær Andersen, RiskPoint samt Partner & Nordic Practice Leader Martin Faarborg, Deloitte. Endelig bringer vi i dette nummer den hidtil største danske analyse af udviklingen på kønsdiversitetsområdet i bestyrelserne i de største danske selskaber.

Vi har analyseret samtlige børsnoterede selskaber og yderligere 74 virksomheder under fondseje, familieeje, kapitalfondseje samt under offentligt ejerskab - i alt 200 danske selskaber er omfattet af analysen.

Hvorfor interesserer vi os for det? Fordi Board Network's mission er excellence in the boardroom – og fordi vi altid har haft fokus på professionaliseringen af bestyrelsesarbejdet – til gavn for værdiskabelsen i virksomhederne. Og vi er af den klare overbevisning, at mangfoldighed er en af de vigtigste drivere i forhold til at opnå disse mål. Det er dog desværre en mangfoldighed, som kun de færreste danske virksomheder kan siges at have i deres bestyrelse. Langt hovedparten af de danske bestyrelser er fortsat sammensat af mænd i 50'erne og 60'erne. Og det til trods for et enormt øget fokus fra pressens side på denne agenda de seneste år. Alligevel er fremskridtene nærmest usynlige. Vi håber med vores analyse og en række klare anbefalinger at kunne accelerere udviklingen noget mere.

Vi ser en klar tendens til, at det i bestyrelsessammenhæng markant øgede tidsforbrug, den øgede kompleksitet og den eksponentielle teknologiske udvikling alt sammen gør, at flere og flere executives vælger at forlade 8-18 direktionsjobbet for at kunne koncentrere sig fuldt ud om en mere fleksibel og varieret hverdag som professionelt bestyrelsesmedlem. Også af den grund ønsker vi at

bidrage til en øget diversitet i danske bestyrelser. Virksomhederne – og samfundet – har ikke råd til at gå glip af halvdelen af den kollektive intelligens.

I tråd hermed – men med et klart holistisk perspektiv – har vi valgt at sætte fokus på karrieretransitionen "Fra CxO til professionelt bestyrelsesmedlem" ved vort næste medlemsmøde. Her vil man bl.a. kunne høre indlæg af Birger Magnus (NO), Laura Sanderson (UK), Waldemar Schmidt, Birgitte Nielsen, Brian Petersen, Mie Krog og Martin Faarborg.

KOMMENDE ARRANGEMENTER

Vi er meget stolte over at kunne præsentere en perlerække af talere og nye aktuelle temaer resten af året:

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 mandag d. 12. juni kl. 14-18 på Sølyst i Klampenborg.

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

Jakob Stengel
Founder & Chairman

YOU HAVE TO LOOK IN ORDER TO FIND. AND MANY WON'T LOOK IF THEY ARE NOT REQUIRED TO DO SO



Af Jakob Stengel

Global Head of Board Practice

Case Rose / InterSearch samt formand for Board Network

Overskriften er et citat af Lady Barbara Judge, formand for the UK Institute of Directors, i Financial Times 12. juli 2015, om obligatoriske kvote-ordninger for flere kvinder i bestyrelser.

Board Network har i tæt samarbejde med headhunterfirmaet Case Rose | InterSearch netop gennemført den største undersøgelse nogensinde af udviklingen på området for flere kvinder i danske bestyrelser. Som nævnt har vores analyse medtaget samtlige børsnoterede selskaber med HQ i Danmark samt yderligere 74 af de største danske selskaber.

Analysen har taget udgangspunkt i tre nedslagspunkter;

- 1) det samlede antal bestyrelsesmedlemmer i selskabet (inkl. medarbejderrepræsentanterne),
- 2) antallet af kvindelige bestyrelsesmedlemmer pr. 31. december 2015 og
- 3) antallet af kvindelige bestyrelsesmedlemmer pr. 1. juni 2017.

Der er altså tale om særdeles aktuelle tal – og perioden mellem de to datoer gør, at vi for langt hovedparten af selskabernes vedkommende har haft to ordinære generalforsamlinger, hvor eventuelle ændringer i bestyrelsessammensætningen har kunnet finde sted.

Desuden har vi sammenholdt dette med de senest tilgængelige data fra 12 øvrige lande – disse tal er dog fra 2015, hvorfor der ikke kan laves en direkte sammenligning med vores 2017-tal for Danmark.

MANGFOLDIGHED I LEDELSER OG BESTYRELSESR – VORES ERFARINGER

Mens homogenitet er en stærk base for beslutningskraft og eksekveringsevne (gode egenskaber i krisesituationer), er heterogenitet det stærkeste fundament for innovation og risikostyring.

Produktiviteten påvirkes normalt af to faktorer; specialisering (dvs. koncentration af domæneviden) samt et fokus på de dominerende domæner. Det er komplementariteten, som er afgørende, og det er denne, som giver det bedste udgangspunkt for en høj udnyttelsesgrad og dermed en høj produktivitet.

Innovationskraft afhænger af "opfindelsen" af nye vidensdomæner samt udvikling af de eksisterende – og ikke mindst af variation af de anvendte domæner. Det giver grobund for både udforskning og udnyttelse – og dermed for innovation.

Adskillige forskningsresultater har påvist følgende:

- Mangfoldige grupper har større sandsynlighed for at overholde budgetter
- Mangfoldige grupper har større sandsynlighed for at overholde deadlines
- Mangfoldige grupper outperformer heterogene grupper på de overordnede økonomiske resultater
- Intet vidensdomæne bør være repræsenteret med mere end 70% i en gruppe

(* Kilder: Olsen, Walker & Ruikert (1995), Keller (2001), Ancona & Caldwell (1992) samt Rothaus & Justesen (2011))

I den akademiske forskning har interessen for diversitet i bestyrelser typisk koncentreret sig om to elementer; den kønsmæssige diversitet samt diversitet mellem executive og non-executive directors. Den rendyrkede akademiske forskning har ofte, trods typiske fund af korrelation mellem større diversitet og bedre Return on Equity, savnet beviset for kausalitet mellem de to fund. Det fremføres typisk, at adskillige andre faktorer kan have påvirket resultaterne (herunder konjunkturforskelle mellem sammenlignede år, forskelle i størrelse på de undersøgte virksomheder eller brancheforskelle mellem virksomheder fra forskellige industrier).

Imidlertid har en række virksomheder og organisationer (bl.a. McKinsey & Co, IMF, BCG, Catalyst Copenhagen Business School samt Credit Suisse) i en række internationale studier kunnet påvise at RoE typisk er bedre for virksomheder med heterogene bestyrelser (og topledelse). Senest har en af de bredest funderede analyser – MSCI ESG Research med 4.218 globale selskaber

BOARD PERSPECTIVES

inkluderet (fra november 2015) – vist, at de selskaber, der havde en høj andel af kvinder i ledelsen og/eller bestyrelsen genererede RoE på 10,1% i årligt gennemsnit – sammenlignet med 7,4% for selskaberne uden denne høje kvinde-andel.

DIVERSITETS-TRENDS OG EFFEKT

Langt de fleste virksomheder er bedst tjent med en udpræget grad af diversitet i deres bestyrelser, herunder på såvel kompetencer som på nationalitet, alder og køn – og det i en grad, som går langt ud over det nuværende niveau.

Særligt i Danmark, hvor de fleste virksomheder skal konkurrere globalt på deres evne til innovere og effektivisere i produktiviteten, er en øget blanding af forskellige vidensdomæner en nødvendighed. Finanskrisen og dens bitre eftersmag af et indlysende behov for hårde nedskæringer og turnarounds er de fleste steder afløst af optimistiske strategiplaner og realiserede vækst mål. For at

fortsætte ad det spor, er det essentielt at vi øger heterogeniteten i bestyrelserne.

Men som det vil fremgå af nedenstående skema, er det et reelt fåtal af danske virksomheder, der har søgt at øge diversiteten over de seneste par år – hvilket alt andet lige må undre noget. I den seneste globale bestyrelsesundersøgelse på bl.a. dette område (også af Board Network og InterSearch i fællesskab) fra marts 2017 med 1.017 bestyrelsesformænd og -medlemmer fra 52 lande som respondenter, fremgår det, at 30% af alle globale bestyrelser i løbet af de seneste år havde rekrutteret flere kvinder, og vigtigere endnu: Mere end 80% af de adspurgte mente, at kønsdiversitet er værdiskabende i middelhøj til høj grad. Man kunne få den tanke, at vi slet ikke er så progressive i Danmark på dette punkt, som vi ellers normalt gerne anser os selv for at være.



BOARD PERSPECTIVES

SELSKAB	BØRSNOTERET	BESTYRELSES- MEDLEMMER	KVINDER PR. 01.06.17	KVINDER PR. 31.12.15	SELSKAB	BØRSNOTERET	BESTYRELSES- MEDLEMMER	KVINDER PR. 01.06.17	KVINDER PR. 31.12.15
AP Møller-Mærsk	J	11	3	3	Jeudan	J	5	1	0
AaB	J	7	0	0	Jutlander Bank	J	12	1	2
Aarhus Elite	J	6	0	0	Jyske Bank	J	10	3	2
Admiral Capital	J	3	0	0	Kreditbanken	J	6	0	0
ALK-Abello	J	9	1	1	Københavns Lufthavne	J	9	1	1
Alm. Brand	J	12	4	4	Lollands Bank	J	7	2	1
Ambu	J	9	2	2	Lundbeck	J	8	2	3
Andersen & Martini	J	5	0	1	Luxor	J	3	0	0
Arkil	J	5	2	2	Lån & Spar Bank	J	12	2	3
Bang & Olufsen	J	11	1	1	Matas	J	5	2	2
Bavarian Nordic	J	7	1	0	Migatronix	J	6	1	1
BioPorto	J	4	1	0	Monberg & Thorsen	J	3	2	1
Blue Vision	J	4	0	0	Møns Bank	J	5	2	2
Brdr. Klee	J	4	0	0	NETS	J	9	1	1
Brdr. A & O Johansen	J	8	0	0	Network Capital Group	J	4	0	0
Brdr. Hartmann	J	7	1	1	NeuroSearch	J	3	1	1
Brøndbyernes IF	J	10	0	0	Newcap Holding	J	4	0	0
Carlsberg	J	15	4	4	NKT	J	9	2	2
CBRAIN	J	5	0	0	NNIT	J	8	1	1
Cemat	J	3	1	0	Nordfyns Bank	J	7	0	0
ChemoMetec	J	3	0	0	Nordic Shipholding	J	5	0	0
Chr. Hansen	J	9	2	2	Nordjyske Bank	J	12	3	2
Coloplast	J	10	2	2	North Media	J	5	0	0
Columbus	J	4	0	0	Novo Nordisk	J	11	4	5
Copenhagen Capital	J	3	1	0	Novozymes	J	10	3	3
D/S Norden	J	9	1	1	NTR Holding	J	5	0	0
Danske Andelskassers Bank	J	11	5	3	Pandora	J	9	3	2
Danske Bank	J	12	4	3	Park Street Nordicom	J	6	1	1
Dantax	J	5	0	0	Parcken S&E	J	7	0	1
DFDS	J	9	3	2	Per Aarsleff	J	6	1	0
Djurslands Bank	J	9	3	2	Prime Office	J	3	0	0
DLH	J	4	1	1	Rias	J	7	1	1
DONG Energy	J	10	4	4	Ringkjøbing Landbobank	J	9	2	2
DSV	J	6	2	2	Roblon	J	6	2	2
Egetæpper	J	6	3	2	Rockwool	J	9	2	2
Erria	J	3	1	1	Rovsing	J	4	0	0
Euroinvestor.com	J	7	0	0	Royal Unibrew	J	11	2	2
F.E. Bording	J	3	0	0	RTX	J	8	0	1
Fast Ejendom Danmark	J	3	0	0	Salling Bank	J	8	0	0
FirstFarms	J	4	0	0	Sanistål	J	6	1	1
FLSmith & Co	J	9	3	2	Santa Fe Group	J	4	0	1
Flügger	J	7	2	2	SAS	J	11	5	2
Gabriel Holding	J	6	1	0	Scandinavian Brake Systems	J	8	2	1
Genmab	J	9	2	1	SPEAS	J	3	0	0
German High Street Properties	J	4	0	0	Scandinavian Tobacco Group	J	11	3	3
Glunz & Jensen	J	5	0	1	Schouw & Co	J	7	1	1
GN Store Nord	J	9	2	2	Silkeborg IF	J	7	1	1
Greentech Energy Systems	J	5	1	1	SimCorp	J	9	3	2
Grønlandsbanken	J	8	2	2	SKAKO	J	5	0	0
Gyldendal	J	8	2	2	Skjern Bank	J	8	0	0
H+H International	J	6	1	1	Small Cap Danmark	J	4	1	1
Harboes Bryggeri	J	6	1	1	Solar	J	9	1	1
IC Group	J	7	1	1	SP Group	J	5	1	0
InterMail	J	5	0	2	Spar Nord Bank	J	9	3	3
ISS	J	9	3	3	Sparekassen Sjælland-Fyn	J	11	1	1

BOARD PERSPECTIVES

SELSKAB	BØRSNOTERET	BESTYRELSES- MEDLEMMER	KVINDER PR. 01.06.17	KVINDER PR. 31.12.15
Strategic Investments	J	3	1	1
Sydbank	J	11	2	1
TDC	J	11	4	1
Tivoli	J	6	1	1
TK Development	J	4	0	0
Topdanmark	J	9	5	5
TORM	J	5	0	0
Totalbanken	J	7	2	2
Tryg	J	13	5	7
Veloxis Pharmaceuticals	J	6	1	1
Vestas	J	12	3	3
Vestjysk Bank	J	9	1	1
Victoria Properties	J	4	0	0
William Demant	J	8	1	2
Zealand Pharma	J	9	3	3
Østjysk Bank	J	6	0	1
TOTAL FOR SAMTLIGE BØRSNOTEREDE SELSKABER		894 100,00%	174 19,40%	159 17,80%

ATP	N	13	4	4
ARLA	N	21	2	1
Berlingske	N	9	3	1
Bestseller	N	4	1	1
Biomar	N	5	1	1
Bladt Industries	N	6	0	0
Coop AMBA	N	12	4	3
CO-RO	N	6	0	0
COWI	N	9	1	1
Dagrofa	N	9	1	1
Danfoss	N	11	2	1
Danish Agro	N	11	0	0
Danish Crown	N	13	1	1
Dansk Supermarked	N	8	2	2
Danske Commodities	N	5	1	0
Danske Spil	N	9	3	3
DK Company	N	4	0	1
DLG	N	12	1	1
DR	N	11	5	5
DSB	N	9	4	2
Ecco Sko	N	6	3	3
EG	N	8	1	1
Egmont	N	10	3	2
EKF	N	8	2	2
Energi Danmark	N	6	1	0
Energinet	N	14	3	4
F. Uhrenholt	N	5	0	1
Falck	N	10	2	3
FOSS	N	9	3	3
Freja Transport & Logistics	N	7	0	0
GASA Group	N	7	0	0
Grundfos	N	9	2	4
Haldor Topsøe	N	11	3	3
Hedeselskabet	N	9	3	1
Hempel	N	10	2	1

SELSKAB	BØRSNOTERET	BESTYRELSES- MEDLEMMER	KVINDER PR. 01.06.17	KVINDER PR. 31.12.15
Huscompagniet	N	4	0	0
Hørkram	N	3	0	0
J. Lauritzen	N	7	1	1
Jacob Holm & Sønner	N	4	0	0
JF Lemvig-Müller	N	7	1	1
JP/Politiken	N	11	2	3
JYSK	N	6	2	1
KMD	N	9	1	2
Kopenhagen Fur	N	7	1	0
LEGO	N	7	1	1
LEO Pharma	N	11	5	4
LINAK	N	4	1	1
LM Wind Power	N	6	0	0
Marius Pedersen	N	8	2	2
Monjasa	N	4	0	0
NEAS	N	6	0	0
Nordic Aviation Capital	N	4	2	2
Nowaco	N	5	2	2
Orifarm	N	4	1	1
PensionDanmark	N	15	4	4
PFA	N	15	4	4
Radiometer Medical	N	8	4	3
Rambøll	N	9	2	1
SE	N	21	2	2
SEAS-NVE	N	17	7	6
Semler	N	11	1	1
Stibo	N	7	0	0
Sund & Bælt	N	9	3	2
Thornico	N	3	1	1
Top-Toy	N	6	0	1
TV2	N	9	4	3
Unifeeder	N	5	0	0
United Shipping & Trading Co.	N	7	0	0
Viking Life-Saving Equipment	N	9	2	2
VKR Holding	N	5	1	1
Widex	N	7	0	0
Wrist Ship Supply	N	4	0	0
Zebra (Tiger)	N	7	0	0
Aalborg portland	N	8	1	0
TOTAL FOR SAMTLIGE UNOTEREDE SELSKABER		615 100,00%	122 19,80%	109 17,70%

TOTAL FOR SAMTLIGE SELSKABER	1.509 100,00%	296 19,60%	268 17,80%
---	--------------------------	-----------------------	-----------------------

BOARD PERSPECTIVES

GENERELLE TENDENSER

Som det tydeligt fremgår, er kvindeandelen i både børsnoterede og unoterede selskaber mindre end 20% - trods et enormt fokus herpå de seneste mange år. Og stigningen i perioden er kun 10% ekstra kvinder – fra knap 18% til knap 20% for begge grupper af selskaber. Både den nuværende kvindeandel såvel som stigningen må siges at være langt fra tilfredsstillende – efter såvel en politisk som en økonomisk parameter.

Den politiske parameter er defineret i Lov nr. 1383 af 23. december 2012, som indførte nye regler om den kønsmæssige sammensætning af ledelsen i de største danske virksomheder og for afrapportering herom. Loven hviler på et princip om selskabernes frivillige opstilling af måltal for øget diversitet. Intentionen er altså klar; der skal flere kvinder i ledelserne og bestyrelserne, men her 4,5 år efter lovens indførelse må selv den mest hårdnakkede tilhænger af et frivillighedsprincip indrømme, at loven ikke har virket i forhold til en overordnet målsætning om en øget mangfoldighed. Omvendt er man selvfølgelig sluppet for kvoter. De ville til gengæld nok have virket – men mere herom nedenfor.

Den økonomiske parameter er belyst i adskillige studier og analyser, jf. ovenfor bl.a. MSCI ESG Research's studie fra november 2015, som jo viste en klart bedre RoE for virksomheder med stor kønsmæssig mangfoldighed i ledelsen.

I vores analyse af selskaberne, har vi naturligvis endvidere ledt efter mulige fællesnævner eller generelle tendenser. Hvem gør det bedst i forhold til en høj kvindeandel, og hvem prioriterer ikke diversiteten?

Vi vil gerne understrege, at der ingen regler er uden undtagelser, men hvad der umiddelbart kan tegne sig et billede af er, at kapitalfondsejerskab og familieejerskab oftest ikke har prioriteret en målrettet søgning efter specifikt kvindelige kandidater. De offentligt ejede selskaber samt politisk prægede virksomheder har gjort det langt bedre. På brancheniveau er det svært at finde nogen rød tråd. Generelt har ejendomsbranchen, byggeri og industri lave kvindeandele, mens (større) finansielle virksomheder ofte har relativt høje kvindeandele.

De virksomheder, som rent faktisk har levet op til lovens intention på mangfoldighedsområdet (om ultimativt at nå en diversitetsgrad på 40%) er så få, at vi gerne fremhæver dem specifikt her:

Arkil Holding, Danske Andelskassers Bank, DONG Energy, Egetæpper, Matas, Monberg & Thorsen, Møns Bank, SAS og Topdanmark for de børsnoterede selskabers vedkommende, samt DR, DSB, Ecco Sko, LEO Pharma, Nordic Aviation Capital, Nowaco, Radiometer Medical, SEAS-NVE og TV2 for de unoterede selskabers vedkommende, altså 18 selskaber ud af 200!

HVIS IKKE UDVIKLINGEN GÅR HURTIGT NOK, HVAD KAN SÅ HJÆLPE?

Nu er det ingen hemmelighed, at Case Rose | InterSearch er det eneste danske executive search-firma, som har bestyrelsesrekruttering og -evaluering som sit primære fokus. Derfor er vi muligvis ikke neutrale i vores anbefaling!

Men vi har endnu til gode at se en af et selskab opstillet kandidatprofil på et ønske-bestyrelsesmedlem, hvor vi ikke har været i stand til at identificere også kvindelige kandidater. Det kræver dog naturligvis, at man – helt ærligt – gider at gøre indsatsen for det. Det gælder både for headhunterfirmaet (hvor ikke-bestyrelsesspecialiserede search-firmaer muligvis ikke har tilstrækkeligt store og detaljerede kandidatdatabaser), og for selskaberne/aktionærerne selv (hvis de ønsker mere diversitet, er det nok en anbefaling værd at ty til professionel hjælp i stedet for at nøjes med at afsøge sit eget netværk eller bruge headhuntere, som ikke har ekspertisen). Og ja, det kan måske tage en smule længere tid og koste lidt mere at søge råd og råd hos specialister, men det kan bestemt lade sig at finde de rigtige kvindelige profiler – hvis man ønsker det.

Vi må også klart erkende, at kvoter rent faktisk virker. Nedenfor kan ses en statistik fra marts 2015 fra BoardEx, hvor de enkelte landes kvote-/ratio-lovgivning er medtaget. Her fremgår det tydeligt, at Danmark også dengang lå under det europæiske gennemsnit for andelen af kvinder i bestyrelser (og det gør vi fortsat). Endnu en påmindelse om, at vi i Danmark nok ikke har valgt den rigtige metode til fremmelsen af flere kvinder i bestyrelserne!

GENDER QUOTAS AND RATIOS FOR SELECTED EUROPEAN NON-EXECUTIVE BOARDS

COUNTRY	COMPLIANCE YEAR	GENDER QUOTA	M/F RATIO (MAR 2015)	MANDATORY VS. VOLUNTARY
Norway	2008	40%	60/40	Mandatory
Iceland	2013	40%	55/45	Mandatory
Spain	2015	40%	84/16	Voluntary
France	2016	40%	71/29	Mandatory
Austria	2018	35%	84/16	Voluntary
Belgium	2017	33%	80/20	Mandatory
The Netherlands	2016	30%	82/18	Voluntary
Italy	2015	33%	75/25	Mandatory
Germany	2016	30%	84/16	Mandatory
United Kingdom	2015	25%	85/15	Voluntary
Sweden	u/a	Strive for more equal gender balance	70/30	Voluntary
Finland	2008	Both genders should be represented	73/27	Voluntary

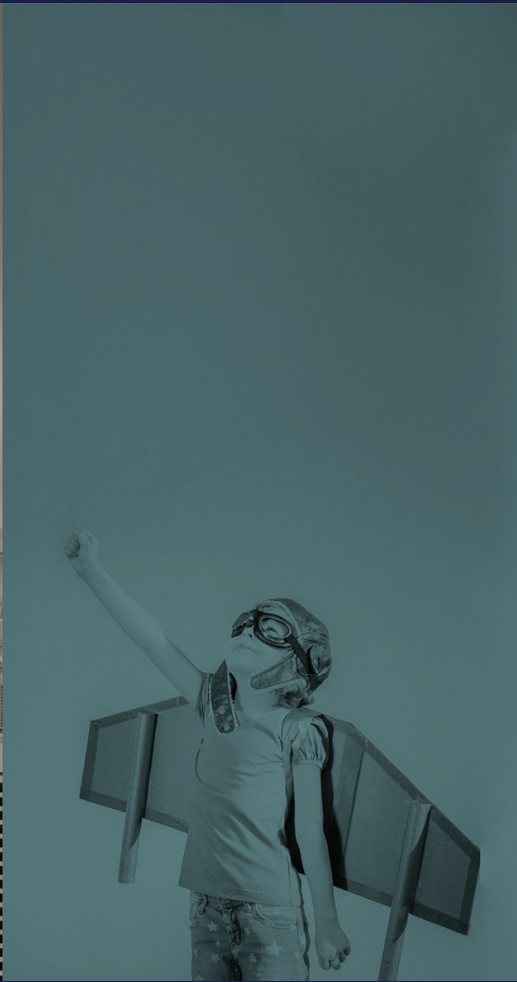
Deloitte.



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



QVARTZ goes VERTICAL

Adding **NEW CORE COMPETENCES** as well
as offices in **NEW YORK** and **HAMBURG**

QVARTZ has acquired a majority stake in Vertical Strategy, an innovative consultancy specialised in creating new (digital) business models, incubation and customer experiences. Furthermore, we have merged with the Hamburg-based strategy consulting firm Bülow & Consorten and opened a new office in New York.

QVARTZ



NYE KRAV TIL VEDERLAGSUDVALG SÆTTER

FOKUS

PÅ YDERLIGERE DETALJEREDE OPLYSNINGER OM SAMMENSÆTNING AF LEDELSES AFLØNNING



Af Martin Faarborg

statsautoriseret revisor og partner

Deloitte

Det nye EU-aktionærrettighedsdirektiv vil skabe større åbenhed om ledelses aflønning i børsnoterede selskaber over de kommende år. Baseret på erfaringer fra USA og Storbritannien er det vores vurdering i Deloitte, at det kan øge konkurrencen mellem selskaberne om at motivere, fastholde og tiltrække direktører med bedre løn aftaler.

Direktivet gælder både for bestyrelses- og direktionsmedlemmer. Herudover kan EU-landene vælge at udvide kravene til også at gælde personer, der udfører lignende funktioner.

Ifølge Deloitte's nye undersøgelse af direktørlønninger i en række store børsnoterede selskaber i Danmark er der behov for yderligere åbenhed om, hvordan direktørernes lønpakker er sat sammen. Det gælder fordelingen mellem fast løn og variabel bonus samt de mål, som direktørerne skal opfylde.

Direktivets mål er at skabe større gennemsigtighed i direktørlønningerne i børsnoterede selskaber, og direktivet skal implementeres i national lovgivning i alle EU-lande inden for de næste 24 måneder. I Danmark forventer vi en ikrafttræden i 2019.

Direktivet vil betyde mere benchmarking af direktørlønninger på lokalt, regionalt og globalt plan. Børsnoterede selskaber skal implementere en detaljeret politik for aflønning af direktører, som omfatter både den faste og den variable løn. Og politikken skal godkendes på selskabets generalforsamling minimum hvert fjerde år. Desuden skal selskaberne i årsrapporten redegøre for aflønningen i forhold til opfyldelse af konkrete indsats- og resultatmål (KPI'er). Blandt andet skal der afrapporteres med aktiekurs i forhold til direktionsvederlag gennem de seneste fem år. Denne form for rapportering ligner de regler, der i dag er gældende for selskaber som er børsnoteret i Storbritannien.

Samlet set betyder det, at der stilles stigende krav til bestyrelser og vederlagsudvalg, der skal forvente en øget dialog med proxy advisors og aktionærer, forholde sig til plan for opfyldelse af de nye oplysningskrav, overveje direkte sammenhæng mellem selskabets strategi og direktionslønning, overveje yderligere anvendelse af benchmarking i forhold til relevant sektor og geografi, være opmærksom på forskellige værdiansættelser til henholdsvis tildelings- regnskabs- og skattemæssige formål såvel som en klar, samlet og afbalanceret kommunikation heraf.

Vi kan anbefale, at aflønningspolitikkerne og -rapporterne fra AstraZeneca og BP (i alt 30 sider i hver af deres årsrapporter for 2016) læses for at få et klart målbillede og begynde analysen af, hvad der kræves for at opfylde de nye krav.

STØRRE VARIABEL LØNANDEL OG STIGENDE AFLØNNING FOR DIREKTIONEN – NU OG I FREMTIDEN.

Ifølge undersøgelsen, hvor direktionslønninger i 37 børsnoterede selskaber er blevet undersøgt i perioden 2013-2016, er den variable lønandel på fire år steget fra 31% til 37%.

Grundlønnen for direktionsmedlemmer er steget væsentligt de seneste fire år. Grundlønnen til CEO'erne er steget med 10% årligt, mens grundlønnen til CFO'erne kun er steget med ca. 2% årligt. Stigningen i grundlønnen til CFO'erne er særligt påvirket af mange udskiftninger af CFO'er i fireårsperioden. Justeret herfor er stigningen for de tilbageværende CFO'er steget med ca. 8% årligt. Ni CFO'er blev udskiftet i perioden fra 2014 til 2016. Medianen for grundlønnen i 2016 til CEO'er og CFO'er er henholdsvis 8,2 mio.kr. og 4,8 mio.kr.

Direktørlønninger var et varmt emne på de seneste generalforsamlinger i flere børsnoterede selskaber. Blandt andet har ATP som storaktionær sat emnet til debat på generalforsamlinger i Carlsberg og Genmab. Erfaringer fra USA og Storbritannien viser, at direktørlønninger stiger, når der kommer større åbenhed. Selskaberne vil som minimum forsøge at holde sig på benchmark eller lidt over for at tiltrække og fastholde gode ledere. Desuden vil større åbenhed gøre det muligt eller lettere at tiltrække udenlandske ledere.

Den større åbenhed er en håndsrækning til bestyrelserne, når de



skal kommunikere til aktionærer og omverden om direktørernes lønpakker, men stiller også yderligere krav fx til detaljeret forklaring af sammenhængen mellem strategien og direktionslønningerne, og dermed sammenfald med aktionærernes interesser.

Det er vores erfaring, at flere danske børsnoterede selskaber er blevet overrasket over det nye EU-direktivs krav om detaljer for aflønningspolitik og aflønningsrapport. Men selskaberne har en interesse i at forberede sig på de nye regler. Fordelene er, at selskaberne kan kommunikere mere troværdigt over for aktionærerne. Samtidig skal selskaberne indstille sig på, at aktionærerne får større indflydelse på direktionslønningerne, samt at proxy advisors vil få en stadig større rolle at spille (fx ISS (Institutional Shareholder Services), der er meget aktiv på området og ofte stemmer imod bestyrelseres forslag).

AFLØNNINGSPOLITIK – MERE OMFATTENDE OG DETALJERET

I forhold til i dag vil de børsnoterede selskaber skulle udarbejde en mere omfattende og detaljeret aflønningspolitik, som aktionærerne vil have ret til at stemme om på generalforsamlingen – ikke kun i forhold til ændringer og ikke kun i forhold til variabel aflønning, men for den samlede lønpakke. En afstemning om politikken er nødvendig ved enhver væsentlig ændring og mindst hvert fjerde år.

EU-landene fastsætter selv, om en sådan afstemning skal være bindende eller vejledende. Selskaberne kan, uanset om afstemningen er bindende eller vejledende, kun aflønne ledelsesmedlemmer i henhold til den aflønningspolitik, der har været fremlagt på den seneste generalforsamling. Er afstemningen bindende, og forkastes en ny

politik, skal selskabet fortsætte med at aflønne i overensstemmelse med den tidligere godkendte politik og fremlægge en ændret politik til godkendelse på den næste generalforsamling. Er afstemningen vejledende, og har aktionærerne ikke godkendt en ny politik, skal selskabet fremlægge en ændret politik til afstemning på den næste generalforsamling.

EU-landene kan tillade, at de børsnoterede selskaber under særlige omstændigheder fraviger konkrete elementer i aflønningspolitikken. Det skal i politikken specificeres, hvilke elementer det er muligt at fravige. Særlige omstændigheder skal anses for at være nødvendige for at tjene selskabets langsigtede interesser og bæredygtighed som helhed eller for at sikre dets levedygtighed.

Politikken skal være klar, forståelig og angive:

- Hvordan den – og især hvordan de enkelte dele af den variable aflønning til direktionen – bidrager til selskabets strategi, langsigtede interesser og bæredygtighed
- De forskellige dele af den faste grundløn (herunder personalegoder uanset i hvilken form) og variable aflønning, der kan tildeles ledelsesmedlemmer og angive disses forholdsmæssige andel
- Hvordan løn og ansættelsesvilkår for selskabets medarbejdere er taget i betragtning ved udarbejdelsen af aflønningspolitikken
- Klare, omfattende og forskellige kriterier for tildelingen af den variable løn (herunder en angivelse af finansielle og ikke-finansielle indsats- og resultatmål (KPI'er) samt, hvor det måtte være relevant, kriterier for virksomhedens sociale ansvar (CSR) og de metoder, der er anvendt til at fastlægge, om KPI'erne er opfyldt
- Selskabets mulighed for at kræve variabel aflønning tilbage samt eventuelle udskydelsesperioder, der er gældende for variabel aflønning
- Optjeningsperioder, når der tildeles aktiebaseret aflønning, samt en eventuel bindingsperiode for aktier efter udløbet af optjeningsperioden
- Varigheden af ledelsesmedlemmers kontrakter og opsigelsesperioden herfor, de vigtigste elementer i tillægspensionsordninger eller førtidspensionsordninger samt de vilkår, der finder anvendelse i tilfælde af opsigelse, herunder eventuel dermed forbundne fratrædelsesgodtgørelser
- Den beslutningsproces, der anvendes ved fastlæggelse, gennemgang og implementering af politikken, herunder foranstaltninger til at undgå eller håndtere interessekonflikter samt, hvor det måtte være relevant, den rolle, vederlagsudvalget eller bestyrelsen spiller.

Hvis politikken ændres, skal alle væsentlige ændringer beskrives og forklares, og ligeledes hvordan der er taget hensyn til aktionærernes afstemning om og syn på politikken samt rapporterne siden seneste afstemning på generalforsamlingen.

Politikken skal sammen med datoen for og resultatet af afstemningen være offentlig tilgængelig på selskabets hjemmeside, så længe politikken er gældende.

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 i 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

BOARD PERSPECTIVES

AFLØNNINGSRAPPORT – MERE OMFATTENDE OG DETALJERET

I forhold til i dag skal selskabet udarbejde en mere omfattende og detaljeret aflønningsrapport, som er klart og forståeligt formuleret om den aflønning, som de enkelte ledelsesmedlemmer har fået tildelt i løbet af det seneste regnskabsår eller har til gode ved udgangen af regnskabsåret.

Aflønningsrapporten skal underkastes en vejledende afstemning på generalforsamlingen. EU-landene kan tillade små og mellemstore børsnoterede selskaber at fremlægge rapporten til drøftelse på den ordinære generalforsamling i stedet for at gennemføre en vejledende afstemning.

Rapporten skal omfatte følgende oplysninger om hvert enkelt ledelsesmedlems aflønning:

- Den samlede aflønning fordelt på bestanddele
- Den faste og variable aflønnings forholdsmæssige andel
- En forklaring på, hvordan den samlede aflønning er i overensstemmelse med den vedtagne aflønningspolitik, herunder hvordan den bidrager til selskabets langsigtede resultater
- Oplysninger om, hvordan indsats- og resultatmål (KPI'er) er anvendt
- En sammenligning af den årlige ændring i aflønningen over de seneste fem år med udviklingen i selskabets resultater og den gennemsnitlige aflønning af andre ansatte i selskabet end ledelsesmedlemmer
- Antallet af aktier eller tildelte optioner samt gældende betingelser for optjening af rettighederne
- Anvendelse af muligheden for at kræve variabel aflønning tilbage
- Eventuelle fravigelser fra politikken, herunder en redegørelse for de særlige omstændigheder og en angivelse af de konkrete elementer i den pågældende aflønning.

Europa-Kommissionen vil vedtage retningslinjer for en standardiseret præsentation af disse oplysninger.

Aflønningsrapporten skal i 10 år efter offentliggørelsen være offentlig tilgængelig på selskabets hjemmeside.

Selskabet skal i sin efterfølgende aflønningsrapport redegøre for, hvordan der er taget hensyn til afstemningen (eller drøftelsen, hvor dette er relevant) på sidste års generalforsamling.

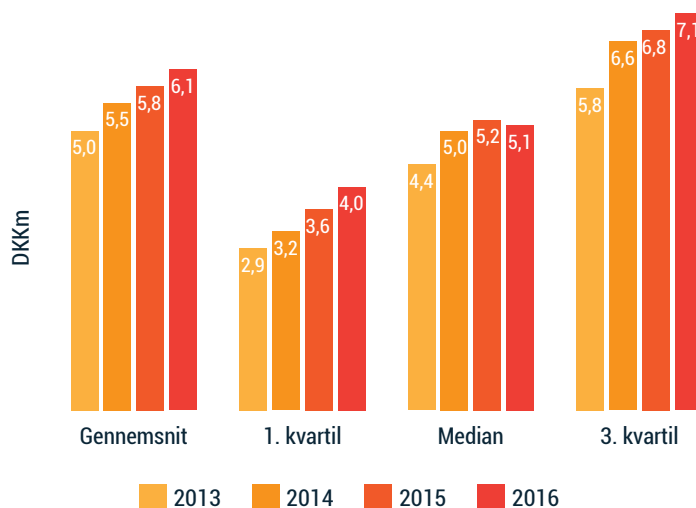
Bestemmelserne om aflønning er i stor udstrækning sammenfaldende med de britiske regler, men vil medføre betydelige ændringer i de fleste europæiske lande, herunder Danmark, og vil kunne gøre sammenligninger landene imellem nemmere.

Høringen i Kommissionen om retningslinjer for en standardiseret præsentation af aflønningsrapporten bliver særligt interessant at følge. Den britiske aflønningsrapport er helt speciel, idet den viser ét samlet tal, herunder resultatet af variabel aflønning (udbetalingen) i stedet for tildelte aktier, og det er endnu uklart, om andre lande, herunder Danmark, vil vælge at følge denne praksis.

BESTYRELSESVEDERLAG

Ifølge undersøgelsen oplyser 36 af de 37 undersøgte børsnoterede selskaber den samlede vederlæggelse af bestyrelsen for alle fire år i perioden 2013-2016, og kun otte selskaber oplyser ikke vederlaget til bestyrelsesformanden i fireårsperioden. Når man ser på udviklingen i den samlede bestyrelsesvederlæggelse, er der en klar og generelt stigende tendens år for år. I perioden 2013-2016 er den samlede bestyrelsesvederlæggelse steget ca. 5% årligt.

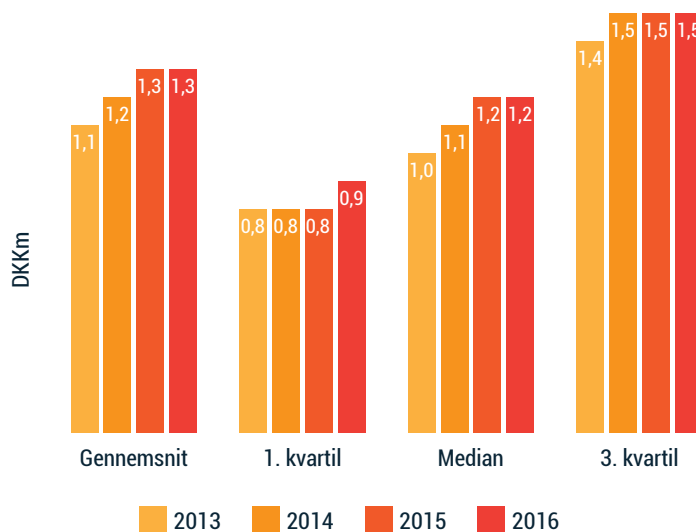
BESTYRELSESVEDERLÆGGELSE:



Kilde: Deloitte analyse
Bemærkning: Medtager kun selskaber, der offentliggør personvederlæggelse i fireårsperioden, hvilket giver 36 selskaber

Den samme stigning kan ses for bestyrelsesformanden. År for år har der været en stigning i vederlaget til bestyrelsesformanden, bortset fra i 2016, hvilket betyder, at den gennemsnitlige årlige stigning har været ca. 7% fra 2013 til 2016.

VEDERLAG TIL BESTYRELSESFORMAND:



Kilde: Deloitte analyse
Bemærkning: Medtager kun selskaber, der offentliggør personvederlæggelse i fireårsperioden, hvilket giver 29 selskaber

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

CYBER RISICI OG LEDELSE



Af Klaus Stubkjær Andersen

Partner & manager
RiskPoint

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

MAY-DAY - EN DAG I MAJ MÅNED 2017

Det seneste, internationalt kendte Ransomware angreb, med kodenavnet WANNACRY, satte (IT)dagsordenen primo maj måned 2017.

WANNACRY efterlod mange grædefærdige ofre. Ofrenes data var blevet låst som følge af, at deres computer var inficeret med såkaldt Ransomware (computerkode/-program der låser data ved en form for kryptering og forlanger en løsesum for at frigive data).

Det anslås at ca. 400.000 computere i over 150 lande blev inficeret. Der var dog ikke mange ofre som fandt deres data tilstrækkeligt vigtige (eller også havde de tilstrækkelig back-up?), eftersom kun ca. 300 af ofrene har betalt løsesummen på ca. 300 USDollars. Og dekrypteringskoden er nu knækket og offentligt tilgængelig, så der kommer sandsynligvis ikke flere betalinger.

I Danmark ramte WANNACRY meget få computere, måske fordi WANNACRY blev sendt i omløb på Store Bededag?

De økonomiske konsekvenser af WANNACRY er altså til at overskue... Men perspektiverne er skræmmende.

RANSOMWARE VS. RESOURCER?

Formålet med Ransomware har hidtil været at afpresse ejere/brugere af computere til at betale en løsesum for at få adgang til de data, som pågældende malware har låst.

Der er bred enighed blandt IT eksperter om, at WANNACRY både er en simpel, men også sofistikeret type malware. Simpel fordi koden inklusive kill-switch var let læselig og betaling samt frigivelse af data var sat op som en manuel proces, men samtidig sofistikeret fordi den tog udgangspunkt i NSAs (National Security Agency – en amerikansk efterretningstjeneste, der bl.a. blev "kendt" for Echelon-netværket) liste med sårbarheder.

I hænderne på dygtige hackere, der kan designe en malware som inficerer computere i hele verden, giver viden om sårbarheder adgang til hurtigere og lettere at designe ny malware.

Softwareproducenterne har naturligvis en interesse i at undgå hacking og ondsindet udnyttelse af deres produkter, og de sender selvfølgelig information om sårbarheder samt tilbyder softwareopdateringer hurtigst muligt.

Sådanne initiativer er dog afhængige af implementering, dvs. iværksættelse af opdateringer / patches, hos ejerne/brugere af computere. Den sårbarhed som WANNACRY udnyttede var dog kendt af producenten (Microsoft) og opdatering / patch var tilgængelig omkring to måneder forud for WANNACRY blev sluppet løs.

Årsagen til den manglende opdatering / patch er ikke nødvendigvis bare smø, sløs eller slendrian! Afhængigt af virksomhedens størrelse og geografiske udbredelse kan det tage lang tid til opdatere IT sikkerhed, måske flere måneder, selvom der arbejdes seriøst med IT sikkerhed.

OBS: Implementering kræver ressourcer og i denne kontekst og dette medie er det på sin plads at gøre ledere (dem der ikke allerede er klar over det) opmærksomme på, at IT sikkerheden typisk matcher de midler der stilles til rådighed. Ønskes høj sikkerhed, herunder hurtig implementering af sikkerhedsopdateringer, må IT afdelingen være både kvalitativt og kvantitativt klædt på til opgaven.

BOARD PERSPECTIVES

VAR WANNACRY BLOT EN FORSMAG...?

Internet of Things (IoT) og Pervasive IT (PIT) er udtryk der bruges til at beskrive hvordan vores hverdag, verden og fremtid i stigende omfang baseres på computer og internettet. Stadig flere tekniske og mekaniske ting; det være sig biler, fly, skibe og trafikregulering heraf, alarmanlæg, renseanlæg, køle-/varmeanlæg o.m.a., styres af computere og stort set alle computere og computernetværk har på en eller anden måde en adgang til internettet - ikke bare private personer og virksomheders computere, men også infrastruktur og myndigheders computere m.fl..

Hackerne får med IoT og PIT flere "medier" i form af computerstyrede

De seneste cyber hændelser illustrerer, at cyber hændelser sker i alle former for virksomheder, organisationer og private uanset størrelse, industri, demografi og geografisk udbredelse.

Forsvarets Efterretningstjeneste – Center for Cybersikkerhed vurderer at risikoen for cyber (crime) hændelser i Danmark er "meget høj", se nærmere:

<https://fe-ddis.dk/cfcs/CFCSDocuments/The%20cyber%20threat%20against%20Denmark%202017.pdf>

Konsekvenserne eksploderer i forhold til traditionelle risici fordi alle idag er afhængige af et fungerende IT netværk, systemer og hjemmesider, der er online og operationelle. Det uanset om der er udliciteret til tredjemand / "cloud" løsninger. I den sammenhæng



enheder (jf. afsnittet ovenfor) og hvis de formår at ramme disse medier samtidig, eventuelt inspireret af sårbarhedslistor og erfaringer fra tidligere angreb, så kan det få svært overskuelige konsekvenser.

Cyber hændelser kan udbredes med en hastighed, et omfang og konsekvenser der var hidtil utænkelige, og som overstiger traditionelle risici som bygningsbrand, naturkatastrofer m.m. Ifølge Risk Based Security (DataBreach Quikview report 2016, udgivet januar 2017) var der over 4.000 rapporterede cyber hændelser i år 2016.

Det er derfor heller ikke længere et spørgsmål "om" man bliver ramt af en cyber hændelse, men snarere "hvornår" man rammes. Ingen, hverken private, virksomheder, organisationer eller myndigheder er immune overfor en cyber hændelse.

skal man holde sig for øje, at "could" løsninger ikke ligger i skyen, men på jorden, et sted i verden, mere eller mindre udsat for cyber hændelser og andre risici, fx forsyningssvigt. Vi hørte om en outsourcing virksomhed som på en hverdag testede deres nødgenerator, og det viste sig, at den ikke var opgaven voksen, hvilket forårsagede et nedbrud i de services outsourcingvirksomhedens kunder var afhængige af.

OBS: Outsourcingkontrakten regulerer hvem der er ansvarlig for hvad, hvornår og for hvor stort et beløb. Det er derfor essentielt, at man som leder sikrer sig, at der i outsourcingaftaler er fokus på hvem der bærer ansvaret for hvad og med hvilke ansvarsbegrænsninger. Forsvarets Efterretningstjeneste – Center for Cybersikkerhed har udgivet en såkaldt undersøgelsesrapport om ansvar i outsourcing, se:

<https://fe-ddis.dk/cfcs/publikationer/Documents/Undersøgelsesrapport%20outsourcing%20hvem%20har%20ansvaret.pdf>

BOARD PERSPECTIVES

HVAD GØR VI NU....?

Udfordringen er, at cyber hændelser, det være sig spyware, ransomware eller andet, kan tage lang tid, ofte flere måneder/år, at opdage. Cyber kriminelle kan bruge lang tid på at inficere, infiltrere og opsamle data.

Alt der er forbundet til internettet kan "hackes", ud over computere, tablets, smartphones, kan der også være ubudne gæster på en videokonference, og der kan trækkes data ud af kopimaskiner/scannere. Vi har også hørt om kidnapning af IT medarbejdere, med henblik på at skaffe adgang og login/password.

Persondata, så som CPR nummer, kundeoplysningsdata og kreditkortdata er i høj kurs på internettet, idet de kan sælges online. Virksomheders / organisationers forretningshemmeligheder og intellektuelle rettigheder i form af patenterede produkter eller processer er også mål for hacking. Og det er ikke bare virksomhederne/organisationerne der hackes, det gør dem der lovligt kommer i berøring med og/eller opbevarer oplysninger også, altså virksomhedernes rådgivere, myndigheder, leverandører m.fl.

Risici er åbenlyst til stede og selvom den faktiske eksponering i bedste fald er minimal, så er udfordringen, at når først hackerne er inde, så kan de oftest få adgang til alt af interesse, og efterlade dybe eller uhelbredelige sår i virksomhedens / organisationens IT, data eller image/renommé.

Noget må gøres, og meget kan gøres i form af (cyber) risk management. Cyber risici er bredspektrede, idet de potentielt øver negativ indflydelse på virksomhedens / organisationens produktionsapparat, kommunikation, økonomi m.v.

Forsvarets Efterretningstjeneste – Center for Cybersikkerhed har samlet en række publikationer på <https://fe-ddis.dk/cfcs/publikationer/Pages/publikationer.aspx>

Specielt ift. Ransomware anbefaler Forsvarets Efterretningstjeneste – Center for Cybersikkerhed en strategi der fokuserer på software og systemerne at:

- Opdatér programmer, fx. Adobe Reader, Microsoft Office, Flash Player og Java med seneste sikkerhedsopdateringer, højrisiko inden for to dage.
- Opdatér operativsystemet med seneste sikkerhedsopdateringer, højrisiko inden for to dage. Undgå Windows XP eller tidligere versioner.
- Begræns antallet af brugerkonti med domæne- eller lokaladministratorprivilegier. Disse brugere bør anvende separate upriviligerede konti til e-mail og websurfing.
- Udarbejd positivliste over applikationer af godkendte programmer for at forhindre kørsel af ondsindet eller uønsket software.

Mere generelt – og meget overordnet - kan cyber risk management angribes på nedenstående 4 indsatsområder:

LEDELSEN

Den person der er ansvarlig for IT sikkerhed (CISO) bør være en del af direktionen, således at ledelsen har direkte adgang til relevant information og forstår eksponeringer og trusselsbilledet.

POLITIK

Formuler en IT sikkerhedspolitik og implementer den, evt. i tempi, ved at afsætte tilstrækkelige ressourcer til at de fornødne opdaterede systemer, herunder segregering, samt kompetencer er tilstede når der er behov for dem. Opdater politikken jævnligt.

UDDANNELSE

Alle interessenter skal uddannes i IT sikkerhedspolitikken og testes i forståelsen deraf. Nyheder om ændringer i politikken og i trusselsbilledet distribueres til alle interessenter. Gerne med opfølgning.

TEST

Afhold jævnligt øvelser, både planlagte og uforberedte, for at teste om politikken beredskabsplaner, herunder redundans og krisekommunikation fungerer. Gerne med (bevidst) fravær af nøglepersoner.

Ovenstående giver et godt udgangspunkt for at imødegå og undgå negative konsekvenser af cyber hændelser, men selv den bedste cyber risk management er ikke skudsikker. Et 5. indsatsområde kunne derfor være:

FORSIKRING

Overvej at transportere visse risici til en cyber forsikring. Det vil stort set altid være en fordel at reagere hurtigt i tilfælde af en cyber hændelse. Har man ikke selv beredskabet og mandskabet giver det mening at få, måske endda prioriteret, adgang til beredskabet via sit forsikringselskab.

HVILKE PERSONER OG ELEMENTER SKAL INDDRAGES VED EN CYBERHÆNDELSE?

It-specialister

- Begrænse skaden
- Undersøge databrudet for at fastslå omfanget, og iværksætte tiltag, der kan hindre lignende brud i fremtiden.
- Genetablere systemer, data mm.

Juridisk assistance

- Underretter de berørte personer samt myndigheder
- Sørg for at Persondataloven m.m. overholdes

Medie- og kommunikationseksperter

- Krisekommunikation, internt og eksternt
- Genoprette tillid

Hotline

- Råd og vejledning
- Monitorere kompromitterede data, fx kreditkort

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*,

Statsautoriseret revisor og partner

Martin Faarborg, *Deloitte*



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.