BOARD PERSPECTIVES

no.11 / SEP. 2016

VELKOMMEN

TIL DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION BOARD PERSPECTIVES – NYHEDER, TENDENSER OG HOLDNINGER

Indholdsfortegnelse

BOARD NETWORK

ISSN: 2246-6096

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES
– DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Velkommen til ellevte 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 syv førende eksperter; Professor Andrew Kakabadse, Henley Business School, Advokat & Partner Søren Skibsted, Kromann Reumert, Senior Rådgiver Martin Bresson, FleishmanHillard, CEO Tine Arentsen Willumsen, Above & Beyond, Executive Specialist Thomas Nagy, Novo Nordisk Fonden, Nordic Regional Manager Fredrik Wingren, Diligent samt bestyrelsesmedlem Brian Petersen, Coloplast.

AKTIONÆRAKTIVISME – ET FÆNOMEN I VÆKST

Nylige amerikanske studier har vist, at i samme tidsrum (2009-2013), hvor børsnoterede virksomheder har øget deres fremmedkapital-andel (lån), har de med minimum samme hast øget deres udbetaling af dividende, dvs. lån finansierer dividenden (jf. J.W. Mason, "Disgorge the Cash", 2015 samt S&P Capital IQ for The Wall Street Journal, 27. maj 2015). Masons studie viste også, at for hver dollar, som en virksomhed enten indtjente eller lånte, gik 40 cents i 1960'erne til investeringer i virksomhederne, mens dette tal i 2009-2013 var helt nede på 10 cents. Dvs. divende-udbetalingerne sker på bekostning af investeringer i R&D m.v.

Teorien bag dette går på, at det er aktivistiske aktionærer, særligt hedgefonde, som driver denne udvikling. Er det sundt – på den lange bane? Næppe – hvis man har virksomhedens overlevelse for øje.

Omvendt er det uomtvisteligt, at en række selskaber i både ind- og udland er blevet "rusket op i" af bl.a. hedgefondene – hvilket har bragt en ny vitalitet og langt mere fokuseret strategi til de berørte selskaber – ofte med betydelige stigninger i aktiekurser og klart forbedrede bundlinjer til følge. Det er der vel kun få, der kan klage over.

Læg hertil, at man efter finanskrisen hurtigt så Occupy Wall Street-bevægelsen få momentum, først i USA, men snart også i resten af verden. Begrundelsen var den naturlige, at den lille, private investor havde følt sig kørt over af store, finansielle supermarkeder, som ved gearinger, shortings m.v. havde spekuleret sig til store gevinster – men også påtaget sig enorme risici, som mange af dem under finanskrisen viste sig at bukke under overfor. Men hver gang havde den private investor følt sig som taberen i det store Matadorspil. Også selvom en stor del af disse i de gode år havde hentet endog meget betragtelige gevinster – inden de gik disse tab i møde. Sådan er det – gevinsterne høstes og glemmes hurtigt, mens tabene sætter dybe spor og huskes længe. Ikke desto mindre, har dette medført en markant bevægelse mod større aktionæraktivisme (i form af gruppesøgsmål, say-on-pay, etc.) på tværs af alle de større finansmarkeder, ikke mindst i USA og EU, herunder i Danmark.

Derfor sætter Board Network fokus på netop aktionæraktivisme ved vort næste medlemsmøde onsdag d. 7. september kl. 8-12 i Mogens Dahl Koncertsal på Amager.

Ved samme lejlighed vil vi for første gang uddele den nyindstiftede pris, The Corporate Governance Award. Prisen gives årligt til den eller de, som har bidraget særligt til udviklingen af god selskabsledelse – gennem bestyrelsesarbejde, akademisk forskning, undervisningsvirksomhed, via forfatterskab, gennem påvirkning af lovgivning/regulering, eller på anden vis har medvirket til at udvikle Corporate Governance til det bedre.

Den uafhængige priskomité består af Torben Ballegaard Sørensen, Mette Laursen, Eivind Kolding, Finn Meyer, Christian Mariager, Jens Moberg, Birgitte Nielsen og Jens Harsaae.

Ideen er at hædre initiativet, indsatsen og engagementet for arbejdet med at forbedre "den gode ledelsesskik" – herunder, hvad der skaber værdi for aktionærerne, kunderne, medarbejderne og samfundet. Der er altså tale en bredt defineret og fokuseret pris, som understøtter Board Networks overordnede formål, som er at sætte fokus på samspillet mellem Corporate Governance og Board Leadership samt at øge kendskabet til bestyrelsernes betydning for værdiskabelsen i og udviklingen af virksomhederne.

KOMMENDE ARRANGEMENTER

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

- Tirsdag d. 29. november kl. 12-16 med temaet "Formelle krav i bestyrelsesarbejdet: Uafhængighed, CRD-IV, Kønsmæssig Diversitet, Fit and Proper, Revisionsudvalgskrav, etc. – Skaber det værdi?".
- Tirsdag d. 28. februar 2017 kl. 12-19 - Den Store Danske Bestyrelseskonference, som afholdes for 6. år i træk – denne gang med temaet "The Digital Board".
- Mandag d. 12. juni 2017 kl. 14-18 under temaet "Fra CxO til professionelt bestyrelsesmedlem – en ny karrierevej".

Vi glæder os til at se alle vore medlemmer igen – næste gang, som sagt onsdag d. 7. september kl. 8-12, i Mogens Dahl Koncertsal, Snorresgade 22, 2300 København S.
For mere information om mulighed for deltagelse, kontakt venligst info@boardnetwork.dk

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

Jakob Stengel
Founder & Chairman

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

We spearhead the board agenda, rather than just respond to it

We focus equally on Board Leadership and Corporate Governance when providing advice

We work with the largest and most diverse candidate database of the industry, not just with our own clients

We are different by choice

We are Case Rose | InterSearch

THE BOARD'S ROLE IN CEO LEADERSHIP DEVELOPMENT

BY BRIAN PETERSEN
Brian Petersen was CEO of Copenhagen Airports after 20 years in Marketing and General Management at Procter & Gamble. He now advises companies and executives on leadership and organizational performance and is a Non-Executive Director of Coloplast A/S.

Decades of focus on corporate governance have significantly strengthened board performance in the areas of monitoring and supervising. Significant effort has been put into avoiding the destruction of value from fraud, mismanagement and bankruptcy as in the case of e.g. Enron, WorldCom and Tyco.

But on top of these risk management activities, we are now seeing a call for boards to create value. Specifically, it is argued that the board has a role in building value beyond the value built by the CEO and the company in general. This adds, on top of the board's supervisory role, a leadership role. In their book "Boards that Lead" authors Charan, Carey and Useem claim that "Governing boards should take more active leadership of the enterprise, not just monitor it's management.".

Perhaps the most fundamental tool to build long-term value in any on-going concern is leadership. This is recognized by virtually every major company, as evidenced by their investment in recruiting the right people, developing their leadership skills and compensating them generously for superior performance. CEOs have always recognized the fact that their performance is almost entirely dependent on the leadership skills of the people reporting to them. An underlying assumption behind the ubiquitous performance evaluations and development plans is that leaders can grow. And the more they improve their leadership skills, the more the company – and the CEO – will benefit.

Yet something strange happens when a manager is lifted from a VP position into the role of CEO. In most cases, the new CEO leaves the system of broad-based evaluations and development programs which got him the promotion and it is replaced by a more or less exclusively financial evaluation, mainly used to calculate his bonus. In a Stanford survey from 2013, less than 7% of CEOs receive a full evaluation, including broad-based feedback. This is a drastic drop from the over 90% of Fortune 500 companies who do full evaluations for their senior managers.

If continued leadership growth is so important for a company's success, why is it then not applied to the majority of CEOs? Are CEOs so brilliant that they can manage their own development plans? Probably not. According to a Booz & Company survey, in one year, 20% of CEOs were removed on the initiative of the board due to poor performance or irreconcilable differences.

The real issue is rather that the role of a Chairman as coach for the CEO is a difficult one. More difficult than in the case of a CEO and a VP. The Chairman (or lead director) does not see the CEO in action on a daily basis, and does not see him at all in many operational roles, such as with customers or with his organization. A good Chairman will also want to refrain from any hint of "micro-managing" the CEO, and risking demotivation. Even if the Chairman sees indications of performance issues, it can be risky for the Chairman to address it head-on.

If the CEO takes it as a signal that he is on his way out, the CEO may leave without the Chairman having the succession plan ready.

So what is the case for entering into such a risky area? The answer is clear and it is shareholder value. The cost of holding on to an underperforming CEO (due to lack of clear, early and on-going evaluations) and the cost of eventually firing the CEO and hiring a new one is enormous.

Without an effective evaluation program, an experienced Chairman might notice an issue "already" 6 months after it materializes. He will need at least 6 months to make a decision to fire together with the rest of the board. And then at least 6 months to find a new CEO and another 6 months before he begins to have an impact. Even in this optimistic case, the company ends up under-performing for 2 years.

An effective performance evaluation system will be able to cut this period down significantly. But the biggest value will come from developing the CEO – and not firing him. This approach is rarely used. Yet a large percentage of CEOs who are fired, go on to perform splendidly in other companies. In that sense, CEOs are not unique. They respond to coaching, mentoring and training just like other managers – and they can often improve performance in those weak areas, which would otherwise get them fired.

For a board to create value through CEO leadership development, it must build the skills necessary to spot derailment early. Financial numbers cannot be the solution, as it takes a long time for poor CEO performance to materialize in financial data. The board needs to be able to observe the leadership behaviours of the CEO in real time. Some of these behaviours are obvious to board members (lack of a clear strategy and focus areas, inconsistent follow-through and inability to predict unintended consequences). But the majority of behaviours are hidden from the board. This includes the CEOs interaction with his organization, his customers and other key stakeholders.

In a Harvard Business Review Article, Stephen P. Kaufman of Harvard Business School provides the example of a board, which was for years unaware of their CEO's poor leadership behaviours. As part of preparing for the CEO's retirement 18 months later, the succession committee started interviewing 3 internal managers, who were candidates for the job.The interviews painted a picture of the CEO as an abusive micro-manager, who yelled at people in public and was creating a destructive politicized working environment.

The board finally had the data to make the right decision. They installed a new CEO nine months ahead of schedule and broke with precedent by not inviting the outgoing CEO to remain on the board.

THE KISS OF DEATH AT P&G

Despite Procter & Gamble's track record in people development (they hire only at entry-level and do all leadership development internally), they also have cases where a strong manager is promoted into general management and leaves within a year due to poor performance. An HR review into the causes of this made P&G aware of a recurring situation dubbed "The Kiss of Death": A high performing middle manager with a couple of weak, but non-critical, areas is promoted. Due to strong performance in the new job, nothing further is done about the weak areas. A few years later, the manager is promoted again. But this time, his weak areas happen to be critical to success in the new job. His performance suffers.

His boss reviews previous performance evaluations and sees that the weak areas have been listed going back 5 or even 10 years. He concludes that the manager is too senior to start changing his profile of strong and weak areas. The boss has no choice – and fires the manager. The manager does not understand why, as he was never told that he needed to either improve in his weak areas – or leave. At P&G, this learning was shared in order to emphasize the need for clear and specific development plans for all managers, regardless of performance. And to remind bosses that their first responsibility to their direct reports is to define the improvement areas and create a development plan.

360° feedback is clearly necessary if a board is to spot signs of derailment only. Those asked to provide feedback must feel confident that their input will be confidential and used in a productive way. Employees and even some stakeholders will be naturally cautious about criticizing the CEO or the Chairman who hired the CEO.

A non-scientific survey of 5 HR Chiefs confirmed that despite their position as trusted advisors to the CEO, they all held back feedback in areas which they judged too sensitive for their CEO. I have personally listened to many corridor discussions about the CEO, which then change radically once the CEO is present. Even in cases where the CEO requests feedback after a meeting – and reassures everybody that he will take it positively – the real feedback only comes out once he leaves the room.

The board must choose a trusted person to collect the input (Chairman, lead director, nomination committee) or ask for outside help. One way to make sure that the CEO does not feel threatened by this level of transparency is to start the process on his first day in the new job. Increasingly, boards choose to provide the new CEO with a coach for his first 100 days. The purpose of the coaching is determined by the board (ensuring success in his first 100 days), but the coach is chosen by the CEO (to ensure compatibility) and their conversations remain confidential.

Once the leadership performance and profile has been established, the development part starts. This is an unusual activity for many boards, but not entirely new. Harvard lecturer Stephen P Kaufman was previously CEO for Arrow Electronics, a US$23 billion business. For his last 14 years, he received a rigorous leadership evaluation every year, and worked jointly with the board on the development of his leadership skills throughout the year. Dinesh Paliwal, CEO of Harman International, tells a similar story. To ensure that these activities lead to tangible performance improvements for both the CEO and the company, outside help will be most effective.

Making a CEO aware of his blind spots is hard work, and risks damaging the relationship between the CEO and the board. A CEO's development opportunities will typically be in his blind spots, since he has probably already worked on the issues that he sees clearly.

A board member of a medium-sized Danish company recently shared with me his concern that while the CEO's innovative leadership style was appreciated and helped drive growth, the lack of focus was becoming increasingly expensive for the company. Some projects were not finished, others were started without sufficient upfront planning and employees were complaining.

According to the board member, this was clear to the entire board – and to the key managers in the company. But not to the CEO. And cautious attempts to bring up the subject were ignored by him. If anyone insisted on dealing with the question, his push-back made it clear that he was not coachable on this subject. The board retreated, and started working on the succession planning. And the board was probably right that if they were to insist on taking the fight with the CEO to show him that he had to deal with this issue, the board-CEO relationship would soon deteriorate and nothing would be gained.

This is where outside help can be the only solution. An outsider has a better chance of establishing trust, since he has no conflict of interest. His job is not to evaluate or reward the CEO. It is purely to help him. Senior managers and CEOs who have found a mentor or coach who is capable and trustworthy are consistently surprised by how far they can progress in their areas of weakness. The only ones who are even more surprised are the people around the CEO who suddenly see problems solved which they had previously given up on.

A few years ago, I worked with the CEO of the Chinese subsidiary of a large global company. His appointment had been announced while the subsidiary was still delivering breakthrough results. But by the time he took over, the growth rate had started slowing. This continued worsening for a year at which point we started analysing the issue together. Interviews with his leadership team quickly showed that they felt that they could not bring bad news to the CEO. He would react strongly and emotionally and a rational discussion was impossible.

The CEO's version was different. He saw a leadership team which did not take charge. His outbursts were – in his mind – necessary to make the gravity of the situation clear and to ensure fast and decisive action. According to him, he had used this approach successfully in his 2 previous assignments in other regions. His reaction to it not working well in the new assignment for the first 6 months was to become even more forceful in the following 6 months. Yet without success. Interviews with previous colleagues confirmed that this was a typical style for him. Previous colleagues had not liked it – but had learned to live with it.

Fortunately, the CEO was also very intelligent. He could see how his approach might block critical information from reaching him. He realized that since he was new in the job, he badly needed all the information he could get about the business. He was also aware of the fact that the market conditions must have changed, given that the previously successful business model no longer worked.

Understanding these changes should be the priority of the entire organization. He started seeing information, analyses and hypothesis as highly valuable in their search for a new business model to fit the new market conditions. At that point, it was not difficult for him to adjust his approach to his people in a way which would encourage them to bring their best thinking forward. Some practice was required, but he soon appeared to his organization as a changed man. Once they were convinced that he was genuine, the ideas flowed forward. Given that he had taken over a highly capable and winning organization, a new successful business model was soon defined and the turn-around started.

Board members and CEOs who have not experienced growth in an area otherwise thought of as chronically weak do not automatically prioritise leadership development and growth over changing the CEO. Even those who have tried it will say that it is hard and complex work. But that is at the same time exactly why it builds so much value. Not everyone does it. As boards begin to use their roles for creating value, the area of CEO leadership development will no doubt increase in importance.

As boards begin to be filled by managers who have spent their entire careers in a culture of on-going leadership development, they will expect that also the CEO continues to grow. All of this will be to the benefit of the shareholders, the board and CEO, the employees and the customers.

BOARD NETWORK

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

Medlemsmøder de næste 12 måneder

Onsdag d. 7. september kl. 8-12 med temaet "Aktionæraktivisme – hvad bør bestyrelsen gøre? Fra Occupy Wall Street til Hedgefonde - ikke kun et internationalt fænomen".

Tirsdag d. 29. november kl. 12-16 med temaet "Formelle krav i bestyrelsesarbejdet: Uafhængighed, CRD-IV, Kønsmæssig Diversitet, Fit and Proper, Revisionsudvalgskrav, etc. – Skaber det værdi?".

Tirsdag d. 28. februar 2017 kl. 12-19 - Den Store Danske Bestyrelseskonference - med temaet "The Digital Board".

Mandag d. 12. juni 2017 kl. 14-18 under temaet "Fra CxO til professionelt bestyrelsesmedlem – en ny karrierevej".

INTERVIEW WITH ANDREW KAKABADSE

Professor of Governance and Leadership and Chairman of the Henley Directors' Forum. He joined Henley Business School in July 2013 after 30 years at Cranfield School of Management, where he finished as Professor of International Management Development and was awarded the honour of Emeritus Professor. He was inducted in the Thinkers Hall of Fame by Thinkers50 in 2015.

In your experience, what are the 3 or 4 most important factors which need to happen or be in place for boards to add true value to a company?

Critical for a board to add value is for board members to come to a clear and shared view concerning the competitive advantage of the firm on whose board they sit. My research indicates that over 85% of board members do not know, or do not share, a view on the competitive advantage of their firm.

The reason for this is, lack of attention to how the organisation functions and lack of insight concerning the reality of how the culture impacts on strategy and the degree to which top management themselves are divided on strategy, mission and vision.

Further, most board members over-attend to their monitoring function, but do not spend enough time stewarding the organisation. Thus their out of touch nature and fundamental incapability makes it difficult for them to challenge the management. Determining the value that the board delivers is one of the most vexed questions boards face and the reality is that most boards do not wish to face this issue.

Which governance model(s) across geographical borders do you perceive to provide the best basis for company growth and value-creation, and why?

No one particular governance model is better suited than any other. The governance models, in practice, reflect the political mindset and political nature of the country in which they sit. Germany is one of the most successful economies and their two-tier board structure would, on this basis, be suitable for greater global application.

However, that is unlikely as the German political structure reflects the socialized capital nature of the German state. The German economy has one of the smallest stock exchanges in the world and the German government more relies on the debt market ie. investors purchasing government bonds, rather than speculating in the equities market.

Thus, the more communal nature and concern for the citizens, which is at the centre of German politics, is reflected in the two-tier board structure with the supervisory board more taking into account broader stakeholder opinions than would their Anglo-American counterparts. In contrast, the Anglo-American model reflects the short-term transactional nature of the Anglo-American states, where ensuring that investors are properly treated by management is the critical concern. No one model is best as the question more reflects geopolitical reality rather than governance.

Gazing into your crystal ball, which mega-trends within corporate governance do you expect to arise – in the UK as well as on a global scale - over the next few years?

The immediate likelihood of another financial downturn/collapse is highly likely. Company share price does not reflect company book market value. In the Anglo-American economies investors are looking for short-term, high interest returns, in saturated mature markets instead of investing in long-term infrastructure and communal projects. This time, however, the likely imminent financial crash, is likely to be much worse than that of 2007/8 as governments no longer own resources/assets which they can dispose of in order to pay the debts that will arise.

Further, financial institutions do not seem to have learnt from the 2007/8 crisis and are reliant on trading through transactional, debt based instruments which is the same as before. Thus, war is the likely outcome and the world has been building up to this over the last few years and is likely to culminate in a showdown between the US and China.

The first indication of the likelihood of conflict will be the further and continued aggression of North Korea on South Korea in order to test what America is likely to do if South Korea were to be seriously threatened / invaded. The principle here is when debt becomes impossible to handle war is the way out.

Which – generic or specific – competencies/capabilities should every corporate board member have to qualify for his/her position, and which should the board as a whole be able to muster?

There are certain basic capabilities board directors should display, with financial acumen being the most important. Board directors need also to have a mindset of detailed scrutiny and an ability to stand back and analyse circumstances. From there on in the capabilities required will depend on how the board delivers, or should deliver, value. The value imperative makes each board unique and different and in this sense, the capabilities required of it's board directors change and adapt in accordance with the challenges faced by the company.

Probably the most challenging capability is that of having an independent mindset with each board director coming to their own view and conclusion concerning their personal contribution to the board. It is important to note that good boards do not necessarily display good teamwork, but rather open constructive and penetrating debate.

Thus independence of mindset and personal resilience to withstand pressure are vital to realising high quality dialogue on the board.

How does a board best interact with executive management?

There is no best way to interact with executive management. The original reports of the 1970s and 1980s, notably the Cadbury Report, UK, highlighted a sharp division of responsibility between the board and the management team and between the chairman and CEO.

However, my research indicates that due to the dynamic nature of markets and the ever present challenge of coming to a shared view on competitive advantage, it is required that first the chairman and CEO agree on their delineation of duties according to the strategy being pursued and the competitive advantage that the firm is trying to realise.

Once the chairman and CEO agree on who does what and why, the next point of discussion is the delineation of duties between the board and the management team, again shaped by an understanding of how to realise strategy and competitive advantage. It is worth noting that relatively few companies adopt this more dynamic approach to delineation of roles and responsibilities and the majority of these companies are continually high performing.

What are boards lacking most today – for them to be able to deliver on their premise; to steward the company and add sustainable value?

Most board directors today do not offer sufficient time to be able to effectively steward the company. Most board directors have a portfolio of directorships, which to date has inhibited giving sufficient time to knowing each company, its people and its culture and thus be able to effectively monitor and steward simultaneously.

Many board directors, in reality, treat their board as a committee, turning up to meetings, dealing with the papers in front of them and not sufficiently knowing enough about the company to challenge the management.

It is all too easy to pull the wool over the eyes of most board directors due to their lack of insight about how the company really functions.

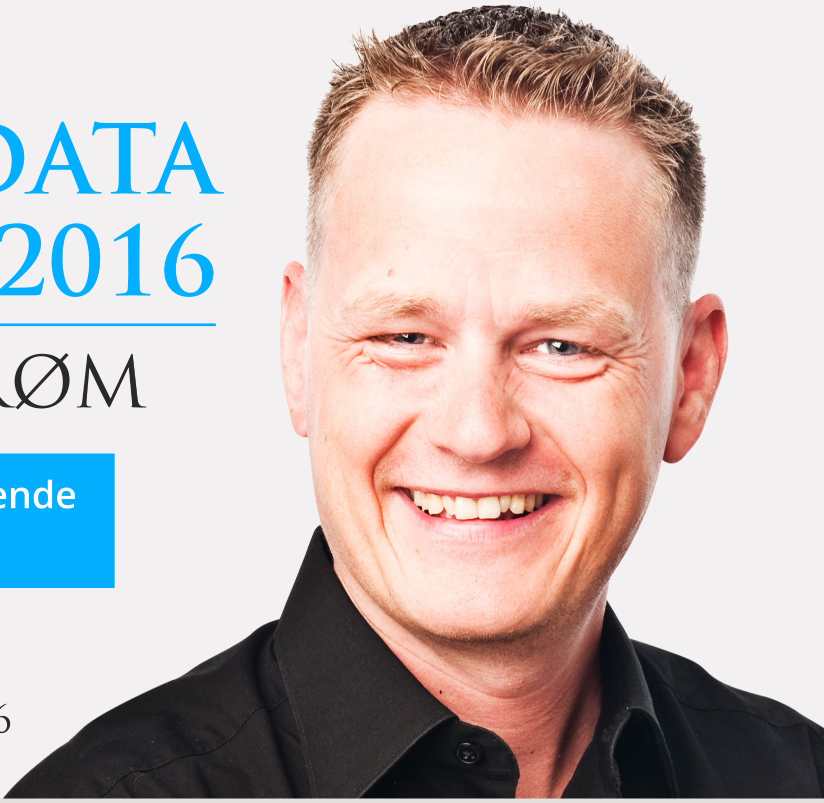
Thus, having three/four directorships in any one portfolio is the maximum number possible in order to be able to monitor and steward continually. Two chairmanships and no other board directorships is equally the maximum that any one chairman can hold at any one moment in time in order to deliver effectively on their chairman role and responsibilities.

Thus, the need for board directors to be able to give more time to the board and the company, be more resilient in order to enter into sharp debate and be more independently minded in order to make that penetrating comment are the key and unfulfilled needs of boards today.

NB! Andrew Kakabadse kommer til Danmark igen i forbindelse med en Masterclass, som Henley Business School og Board Network afholder i fællesskab d. 12. oktober kl. 8.30 – 12.30 i København. Kontakt info@boardnetwork.dk for mere information herom.

THE SMALL DATA SYMPOSIUM 2016

MARTIN LINDSTRØM



Martin blev kåret som verdens førende marketingekspert i 2015

AARHUS, 08. SEPTEMBER
KØBENHAVN, 13. SEPTEMBER 2016

*Mød brandingguruen Martin Lindstrøm til efteråret, når han gæster Danmark med sit nye, store **SMALL DATA SYMPOSIUM**. Kom med på en sanseudvidende marketingrejse, der giver dig afgørende indsigter, forståelse og metoder til at bygge fremtidens vinderbrands.*

UDTALELSER OM MARTIN & SMALL DATA:

"Martin Lindstrom channels cutting-edge forensics to reveal the dichotomy between data and wisdom. If you love "Bones" and "CSI" this book is your kind of candy" - **Paco Underhill, Why We Buy**

"Martins best book to date. A personal, intuitive, powerfull way to look at making an impact with your work" - **Seth Godin, author, Purple Cow**

"Martin Lindstrom is one of branding's most original thinkers."
- **Robert A. Eckert, CEO & Chairman, Mattel Inc**

EN MEGET PRAKTISK OG "HANDS-ON" SESSION...

Martin Lindstroms præsentationer er yderst engagerende, informative, interaktive og sjove. Men vigtigst af alt er de praktiske og beriger de delegerede med en lang række værktøjer og praktiske råd til positivt at påvirke deres daglige forretningsstrategier. Vær forberedt på at blive overrasket (og endda chokeret), da Lindstrom igen tager sit publikum på en mind-blowing rejse ind i morgendagens forbrugere, deres drømme, håb og ønsker.

Så bevæbnet med denne første håndsviden, vil deltagerne være i stand til at beregne, hvad det betyder for deres brands og måske endnu vigtigere, hvordan deres brands bliver nødt til at justere og reagere på en verden, hvor det er forbrugeren, og ikke brandet, der dikterer ejerskabet af brand forholdet.

DEL 1 - SMALL DATA ER FREMTIDEN
DEL 2 - SKJULT E FORBINDELSER, DER FØRT E TIL GLOB ALE DETAILHANDEL REVOLUTIONER.
DEL 3 - SOCIALE MEDIER ER DET NYE SOVEVÆRELSESSPEJL
DEL 4 - ET KORT TIL AT SKABE BRANDS I DET 21. ÅRHUNDREDE

ÅRHUS 08.SEPT 2016 KL 8:30-17:30	(Centralværkstedet) Værkmestergade 7-9, 8000 Aarhus C	KØBENHAVN 13.SEPT 2016 KL 8:30-17:30	(CPH Conference / DGI-Byen) Tietgensgade 65, 1704 København V

1 BILLET = DKR. 3.495 EX. MOMS

5 BILLETTER FOR PRISEN PÅ 4 | **10 BILLETTER FOR PRISEN PÅ 7**

FOR MERE INFORMATION::
Tlf: + 45 3331 8981 Email: info@speakersclub.dk Website: www.SpeakersClub.dk

SPEAKERS CLUB
Din Succespartner

ER BREXIT RELEVANT FOR DANSKE BESTYRELSER?

AF SØREN SKIBSTED, ***advokat partner i Kromann Reumert. Han er chef for Kromann Reumerts Londonkontor. Han yder bl.a. juridisk rådgivning til danske virksomheder i England.***

OG MARTIN BRESSON, ***senior rådgiver hos Fleishman-Hillard i Bruxelles. Han rådgiver en lang række store danske og globale virksomheder med afsæt i forskellige sektorer om EU-politik, regulering, kommunikation og strategi.***

Faktum er, at Brexit i skrivende stund (ultimo august 2016) har haft en væsentlig negativ påvirkning af den engelske økonomi, og at Brexit er en af de største udfordringer EU har stået overfor nogensinde. Det engelske pund er faldet med mere end 10 % mod dollaren siden afstemningen om Brexit, hvilket er det laveste niveau siden 1985. Den engelske rente er reduceret for første gang i 7 år til 0,25 % med henblik på at gøre det billigere for virksomheder at låne penge. Indekset for Storbritanniens 100-350 største virksomheder er fortsat 5 % under niveauet på dagen for Brexit-afstemningen. Og Bank of England har taget en række mærkbare skridt for at genoprette den engelske økonomi, herunder ved opkøb af £ 60 mia. britiske statsobli-gationer med henblik på at reducere omkostningerne ved langfristet gæld samt fremme investeringer, vækst og beskæftigelse.

Man skal aldrig lade en god krise gå til spilde, sagde Churchill. Dette gælder også nu, hvor vi ser efterdønningerne af Brexit. Konsekvenserne for danske virksomheder er usikre, og uanset hvornår og hvordan den nye britiske regering agter at aktivere artikel 50 om udtræden af EU, kan vi imødese en årrække, hvor den politiske usikkerhed i sig selv vil være et rammevilkår for alle virksomheder, der opererer i Europa.

Mange danske virksomheder og deres bestyrelser synes indtil videre at have taget en afventende tilgang til usikkerheden omkring Brexit. På trods af usikkerheden kan der imidlertid være anledning til allerede nu at ruste sig bedst muligt i forhold til konsekvenserne af Brexit. Bestyrelsens kerneopgave med at give strategisk retning for virksomheden kan også – i situationer som denne - bestå i at lægge en plan og træffe dispositioner selv på et ufuldstændigt grundlag, når det sker med inspiration fra troværdige politiske, økonomiske og juridiske kilder, og med øje for, hvorledes virksomheden selv vil kunne påvirke den politiske beslutningsproces.

Nogen af de områder, som bestyrelserne i danske virksomheder allerede nu kan og bør overveje, er dels helt virksomhedsnære forhold knyttet til den enkelte virksomheds individuelle forhold, dels forhold der knytter sig til erhvervsreguleringen i bredere forstand i Storbritannien og resten af EU.

En sådan overvejelse kan ske i kontekst af en egentlig due diligence, hvor bestyrelsen får udarbejdet en analyse af forretningsområder, som er særligt eksponeret i forhold til konsekvenserne af Brexit. Dette kunne bl.a. være forretningsområder drevet i regi af egentlige datterselskaber i Storbritannien; forretningsområder som er afhængige af adgang til det britiske marked; forretningsområder der kan påvirkes af potentielle handelshindringer mellem Storbritannien og resten af EU (f.eks. øgede afgifter ved samhandel); og forretningsområder, som er særligt følsomme overfor økonomiske udsving, f.eks. i valutaer og renter.

En sådan analyse kan med fordel inddrage de forskellige udfaldsrum for en aftale mellem Storbritannien og EU, håndtere både risici og forretningsmuligheder og komme med konkrete anbefalinger til risikohåndtering og evt. justeringer af virksomhedens strategi på kort og mellemlang sigt.

VIRKSOMHEDSNÆRE FORHOLD

Fra det virksomhedsnære perspektiv er der grund til at vurdere virksomhedens governance i mere bred forstand. Resultatet af Brexit-afstemningen har aktualiseret en række risici for virksomheder med aktiviteter i Storbritannien. For de enkelte bestyrelser er der anledning til at forholde sig til, om Brexit udgør en væsentlig risiko for en eller flere af dets forretningsområder, herunder likviditetsmæssigt og strategisk, og i givet fald, om virksomhederne har lavet en egentlig plan for håndtering af disse risici, f.eks. i form af en konsekvensanalyse og en plan for løbende monitorering af udviklingen af disse risici.

Andre forhold, som kan overvejes, er behov for ændring af bestyrelsens sammensætning, en justering af virksomhedens aflønningsregler (f.eks. for at fastholde nøgleressourcer), kapitalkrav og trusler mod going concern. Bestyrelsen har behov for løbende, åben og dækkende kommunikation med virksomhedens stakeholders, herunder investorer, medarbejdere, fagforeninger, kunder og leverandører, med henblik på dels at skabe større klarhed over Brexits evt. betydning for virksomheden, dels at undgå markedsspekulation. Dette kan være mere uformelt, f.eks. i form af interne hot-lines, og mere formelt i regi af egentlige offentlige meddelelser til markedet, f.eks. i virksomhedens årsregnskaber. Fordi 30. juni regnskabsaflæggelsen vil være den første efter Brexit, vil investorer og analytikere givet nærstudere virksomhedernes omtale af Brexit, herunder om virksomhederne synes at have håndteret evt. konsekvenser på en passende effektiv måde.

Af særlig relevans er klar og tydelig kommunikation om risici, både finansielt og operationelt, herunder i forhold til de finansielle markeders volatilitet, finansielle instrumenter, som virksomheden er eksponeret overfor, værdiansættelser, robustheden af budgetter m.v. og ledelsens overordnede bedømmelse af virksomhedens situationen efter Brexit.

Der er endvidere grund til at vurdere væsentlige kontrakter indgået med samarbejdspartnere i Storbritannien. Danske virksomheder har i mange år kunnet indgå aftaler med britiske partnere med vished om, at sådanne aftaler var gyldige, anerkendte og kunne fuldbyrdes både i Danmark og Storbritannien, uafhængigt af, om de var underlagt engelsk ret eller dansk ret.

Det vil ikke nødvendigvis være tilfældet efter Brexit, og der er bl.a. grund til at overveje kontrakters lovvalg og værneting (ofte vil voldgift være at foretrække) samt om EU-retten fortsat skal gælde for en given kontrakt. For nye kontrakter bør der indsættes en Brexit-klausul, hvorefter en part ved udmeldelsens ikrafttræden har krav på at genforhandle kontrakten med henblik på at retablere den økonomiske balance, som et Brexit måtte have forskubbet.

Andre virksomhedsnære overvejelser, der følger af Brexit, er knyttet til virksomhedernes immaterielle rettigheder. Storbritanniens udtræden af EU kan få en række praktiske konsekvenser for danske virksomheders immaterialretligheder, herunder beskyttelsestiden for danske designikoner samt enhedsbeskyttelsen i hele EU via en enkelt national registrering af varemærker og designs. Der er grund til nøje at overveje dels virksomhedens portefølje af varemærkeregistreringer og behovet for nye registreringer, dels de aftaler, som indgås med forhandlere i Storbritannien, f.eks. om salg af dansk design.

Danske virksomheder må også forholde sig til en forventelig ændret arbejdsstyrke i Storbritannien. En uændret adgang til at bo og arbejde frit i Storbritannien vil næppe være realistisk, og det vil givet påvirke nogen af de EU-borgere, herunder nogen af de 50.000 danskere, der bor og arbejder derovre. Det er nærliggende at overveje, hvordan det vil påvirke virksomhedens adgang til kvalificeret arbejdskraft, muligheden for og omkostningen ved at udstationere medarbejdere i Storbritannien, behovet for at justere medarbejdergruppens sammensætning og arbejdsgiveres omkostninger forbundet med sociale ydelser. Virksomheder har også en interesse i at sikre, at medarbejdere tager relevante skridt for at sikre at de kan vedblive med at arbejde hvor de gør, f.eks. ved at registrere sig som bosiddende i Storbritannien.

Endeligt vil regler om persondata kunne have væsentlig betydning. Danske virksomheder deler i dag (stort set) frit persondata med deres datterselskaber og samarbejdspartnere i Storbritannien på samme måde, som hvis disse virksomheder var hjemmehørende i Danmark. Det er usikkert, om det kan fortsætte i fremtiden, og det rejser spørgsmål om, hvorledes it-systemer, informationsudveksling på tværs af landegrænser og virksomhedernes organisation skal indrettes fremadrettet.

BETYDNINGEN AF DEN MERE GENERELLE ERHVERVSREGULERING I STORBRITANNIEN

I forhold til det bredere erhvervspolitiske miljø i Storbritannien, er det særligt værd at bemærke, at Storbritanniens udtræden af EU bl.a. kan indebære, at de EU-lempeligere regler om moms, told og afgifter ikke længere automatisk vil være gældende i forhold til Storbritannien. Storbritannien vil have større frihed til national fastsat beskatning, f.eks. ved differentiering mellem forskellige industrier, områder og personer.

Det er værd at overveje, hvordan forøgede afgifter vil kunne påvirke attraktionen af England som eksportland, og hvordan det vil kunne ændre konkurrencesituationen, herunder i forhold til engelske virksomheder. Det er endvidere værd at følge med i, om Storbritannien, f.eks. som led i deres 'Britain open for business' initiativ, vil forbedre vilkårene for beskatning af udenlandske investeringer, ændre niveauet for selskabsskat og gøre det mere attraktivt at foretage investeringer i R&D.

Derudover kan det være relevant at overveje, hvordan konkurrenceretten vil udvikle sig i Storbritannien. Med et fravær af de EU konkurrenceretlige regler vil der opstå en lang række fortolkningsspørgsmål og processuelle spørgsmål, hvis de engelske regler bliver frakoblet EU's standarder, processer og håndhævelse. Betyder dette noget for allerede eksisterende aktivi-teter eller for nye aftaler, f.eks. forhandler-, licens-, fusions- og M&A-aftaler? Der synes også at være en reel risiko for, at adgangen for banker og andre finansielle institutioner til at yde lån og andre finansielle ydelser ind og ud af Storbritannien kan blive alvorligt hæmmet.

For danske virksomheder med behov for global finansiering, vil begrænsninger i adgangen til at trække på den ekspertise City of London hidtil har kunnet tilbyde og begrænsninger i de friere kapitalbevægelser være noget, der skal indgå i virksomhedernes overvejelser, både i relation til virksomhedernes mere generelle finansiering og finansiering af større, konkrete projekter.

BETYDNINGEN AF DEN HELT GENERELLE ERHVERVSPOLITIK I EUROPA

På samme måde, som virksomhederne må overveje de nye risici og muligheder, som Brexit introducerer, kan den enkelte bestyrelse også overveje muligheden for at påvirke lovgivere og myndigheder i EU og de enkelte lande i den nye politiske realitet. Givet at danske stemmer måske ikke vil være dem, der bliver lyttet mest til i en kritisk forhandlingssituation, er der god grund til, at danske virksomheder ikke "venter og ser", men positionerer sig i god tid over for relevante myndigheder.

For det første kan danske virksomheder være med til at sikre, at den endelige aftale mellem Storbritannien og EU giver rimelige betingelser for fortsatte forretningsmæssige aktiviteter. I det politiske spændingsfelt mellem Storbritanniens alt for høje forventninger til en "nem aftale" og andre landes "det skal blive dyrt, det dér", er der for danske virksomheder, herunder via deres interesseorganisationer, en oplagt interesse i at være fornuftens stemme og give beslutningstagerne et realistisk billede dels af erhvervslivets ideelle rammebetingelser, dels af konsekvenserne ved en mindre hensigtsmæssig aftale mellem EU og Storbritannien.

For det andet kan danske virksomheder søge at påvirke reglerne for det indre marked. Når Storbritannien på et tidspunkt ikke længere er en del af EUs reguleringsmaskineri, er der en nærliggende risiko for, at fremtidig EU-regulering vil være mindre pragmatisk, mindre global og ikke mindst mere interventionistisk. De reguleringsmæssige traditioner i Tyskland og Frankrig er langt mere fokuseret på regulering og statsintervention i modsætning til frie markedskræfter. Danske virksomheder har en interesse i, at den generelt åbne tilgang til det indre marked, som EU reguleringen har haft siden midten af 80'erne, fastholdes og udvides.

For det tredje er det sandsynligt, at Storbritanniens exit vil føre til mere og ikke mindre regulering fra EU's side. EU vil gøre alt for at vise at "the show goes on", og EU-systemet vil hermed få fornyet kraft og energi. Danske virksomheder og deres bestyrelser vil kunne have en rolle i at sikre, at denne energi kanaliseres mod udviklingen af områder, som er væsentlige for danske virksomheder. Dette gælder f.eks. områder som det digitale indre marked, færdiggørelsen af Energi-Unionen og forslagene om cirkulær økonomi.

NYE MULIGHEDER

Det er givet, at ingen kender de endelige konsekvenser af Brexit, men der er masser af viden til rådighed om de forskellige sandsynlige udfaldsrum. Derfor kan man som bestyrelse i en dansk virksomhed allerede nu indrette sig på at begrænse væsentlige risici og udnytte nye muligheder, herunder for at påvirke EU-systemet i en retning, som er gunstig for danske virksomheder. Den krise, som kan udløses af Brexit, kan være vanskelig at håndtere. En vanskelig situation skaber ifølge Winston Churchill muligheder, og disse bør danske virksomheder og deres bestyrelser se og udnytte.

IN DEFENCE OF THE BOARD OF DIRECTORS

BY FREDRIK WINGREN, *Regional Manager, Nordics, Diligent. Fredrik advises organisations about implementing secure, digital boardrooms using Diligent Boards™.*

The Harvard Business Review recently published a thought-provoking article questioning the effectiveness of boards of directors on monitoring companies. The authors note that "over the past few years there has been a growing gap between what shareholders and regulators expect of boards and what academic research shows they are capable of.

The truth is, board members aren't omniscient. They can't be expected to offer valuable objective insight into the performance and direction of a company if they're spending all their time chasing down information or trying to assess strategic moves based on outdated data. If boards are going to monitor effectively, they need shareholders and regulators to share the right kind of information in a timely manner and they need up-to-date technology to allow them to meet more often. Their ability to perform their jobs well, especially today as industries have become more interconnected and competitive increasingly depends on how effectively they're equipped.

Here are four steps to help keep board members informed, organised and relevant:

1. PLAN FOR STANDARD MEETINGS AS FAR IN ADVANCE AS POSSIBLE.

Board members tend to hold their posts longer than CEOs and other company leadership, according to a study from McKinsey & Company's quarterly publication, with the same person occupying the typical board seat for more than nine years. This kind of tenure means board members can plan ahead.

Companies can take advantage of that in two ways. First, plan standard meetings as far in advance as much as possible - a good practice is a year out. This way, both the board and staff responsible for providing information to the board know their deadlines well in advance. Secondly, let the board members take the long view. Don't expect them to weigh in on the day-to-day dealings of the CISO, for example. Instead, listen as they offer input on where they see technology trends going and how that could potentially impact the business.

2. SHARE INFORMATION AS FAR IN ADVANCE AS POSSIBLE.

There are a number of tools available, such as board portals, that that allow you to quickly and easily send materials and updates. Conversely, standard email and file-sharing services only allow you to send "all or nothing" files, which often leads to materials being sent out at the last minute or even after the due-date! These formats also fail to offer the robust array of services that full service solutions do - from allowing board members to vote to sharing notes to archiving past documents - all organised in one space. If the goal is to streamline communications so members can focus on utilising their expertise, board portals can play a vital role in keeping everyone organised and on task.

Board members need time to review and digest all pertinent information from the company - and they need someone in-house who can be their eyes and ears, ensuring an accurate and timely flow of information.

Boards can't do their jobs unless company staff do theirs. Don't be afraid to be strict about enforcing information deadlines. Your board members, not to mention, the future of your company, are counting on it.

3. PRIORITISE INFORMATION TO HELP DIRECTORS UNDERSTAND WHERE TO DEDICATE THEIR TIME.

Consider the following nightmare scenario: a last-minute agenda is cobbled together in the order company leaders submit their information with little consideration given to prioritising board members' time. This is valuable time wasted and, as a result, board members can't do the jobs that are expected of them. Focused, organised materials that help board members prioritise their time, take advantage of their expertise, and drive the company's mission can make meetings more fruitful and boards can, in turn, be more relevant and engaged.

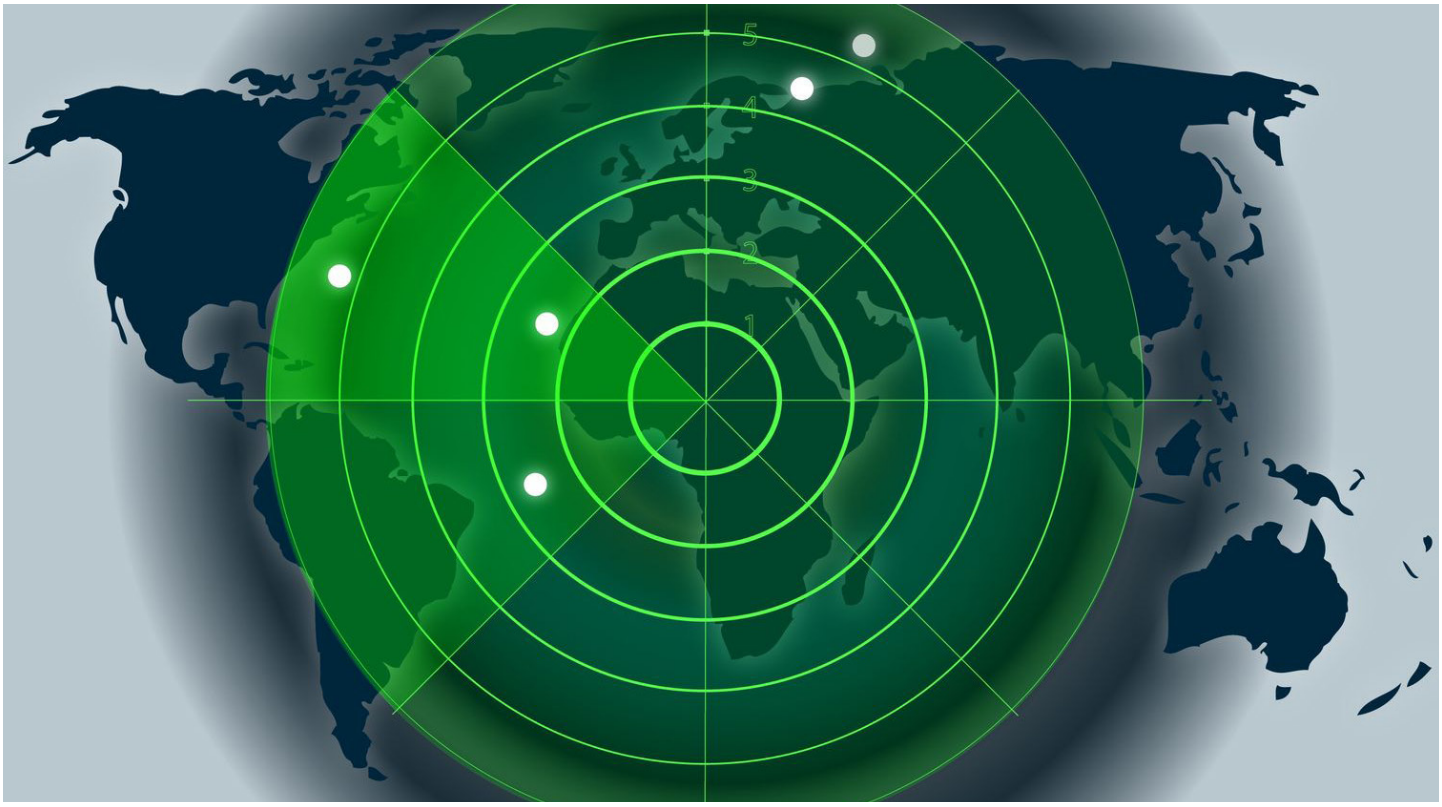
Make sure the board information mirrors what managers use to run your business. Board members using outdated or different metrics run the risk of making board decisions that are inappropriate or worse, useless. Additionally, consider surveying the board to find out what they care most about.

With a number of tools available, it's easy to quickly get guidance from the board on the topics they'd like to address first and those that can take a back seat.

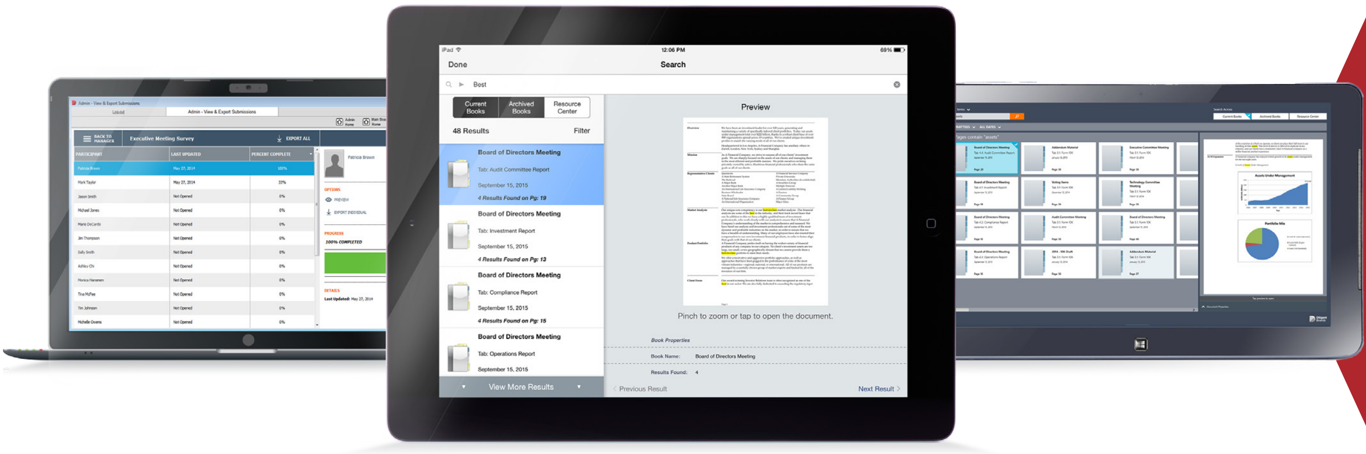
4. MAINTAIN A FULLY-LOADED RESOURCE CENTRE.

To ensure that board members have access to all pertinent information, not just the latest board pack, consider maintaining a "resource centre." The information provided here could contain a number of valuable resources, including analyst reports, industry information, competitive intel and previous board meeting notes and materials. However, if the resource centre is to be useful, it needs to be well organised and highly searchable.

Don't waste meeting time reviewing all of the documentation and information sent ahead of time. If all of the pre-meeting communication is timely and on-point, directors should hit the board room ready for discussion. Rethink the agenda so it focuses on maximising the time and the knowledge of board members. Your board members have high-level industry expertise. Maximise their limited time to focus on the wisdom they can offer—and you'll find that boards are far from obsolete.



The World's Most Successful Board Portal



With 140,000+ users globally, Diligent Boards™ is the Most Used Board Communication and Collaboration Tool in the World

Combining mobility, efficiency and security, the intuitive and feature rich technology behind Diligent Boards enables users to:

- Digitally compile, distribute and access board materials
- Work online or offline from any global location
- Benefit from world-class, market leading security features
- Utilise award winning, real person support, 24/7/365

SCHEDULE A DEMO:

- **+45 78 77 01 52**
- **info@diligent.com**
- **diligent.com**

Diligent

ISO 27001 CERTIFIED BY BRIGHTLINE

Download on the App Store

Get it from Microsoft

DIVERSITET I MERE END BLOT BESTYRELSESLOKALET – THE GENDER AGENDA

AF TINE ARENTSEN WILLUMSEN, ***CEO, Above & Beyond, samt initiativtager til The Danish Diversity Council og The Womenomics Business Conference CPH.***

Både det danske samfund og det private erhvervsliv har ikke længere råd til kun at bruge lidt over halvdelen af landets mest kompetente ledelsestalenter. International research viser samtidig at "balanced leadership" bringer både mere innovation samt flere nuancer i ledelsesbeslutningerne og dermed en bedre bundlinje, men sker forandringerne hurtigt nok og er det realistisk, at en virksomhed kan løse diversitetsproblemet alene?

Både IMF og de største konsulenthuse har den seneste tid bragt meget detaljerede internationale rapporter med solide tal, omkring hvor vigtigt kønsdiversitet er. McKinsey's nye undersøgelse for FN viste blandt andet, at hvis vi formår at opnå ligestilling på arbejdspladsen, så ville verden kunne tilføje $ 12 billioner i GDP i 2025, hvilket svarer til Japan, Tyskland og UK tilsammen, eller sagt på anden vis, 10% højere vækst end business-as-usual det næste årti.

Men hvad betyder dette på et virksomhedsniveau? Ud over at kompetente forretningskvinder kan bidrage med nye ledelsesformer og byde ind med nuancerede anskuelser under bestyrelsesmøderne, ja så er det også på tide at sørge for at ens ledelse og forretningsmodel også afspejler det kvindelige kundesegment, der er i så stor vækst. Jeg hører ofte fra flere af de største konsulentfirmaer og bureauer, at deres kunder direkte beder om mere diversitet i de teams, der skal løse deres opgaver, hvilket har været med til at skabe en mærkbar entusiasme omkring både det at identificere, beholde samt at opbygge en meget stærkere pipeline af kvindelige talenter.

Hvad der efterhånden internationalt betegnes som "The Gender Agenda" er dog et temmelig komplekst emne, som både HR chefer og økonomichefer har beskæftiget sig med længe, da det er utrolig dyrt at miste de bedste medarbejdere øverst oppe i organisationerne.

Det nuværende "brain drain" koster årligt millioner. Detaljerede studier viser desværre at mange af de kompetente erhvervskvinder for det første forsvinder i forbindelse med at de bliver forældre og dernæst igen senere i deres karriere, hvor en hel del føler, at de står overfor en primært mandsdomineret adfærd og kreds af magthavere. Ikke nok med, at det aldrig er godt, når en kompetent medarbejder tager kunder og vigtig viden med sig ud af døren, men det er under de nuværende omstændigheder også rent statistisk meget svært at finde en lige så kompetent kvinde, der kan overtage den åbne stilling og dermed at bevare den nødvendige mangfoldighed – så dette kan let ses som skruen uden ende, der blot fortsætter den skævvredne kønsfordeling.

Der skal derfor seriøst fokus og økonomiske investeringer til at ændre denne kurs. Vi halter allerede langt bagud i forhold til både Sverige og Norge, men også internationalt ligger Danmark nu meget langt nede i rækkerne i forhold til selv f.eks. Sydamerika, som har flere kvinder i management. Hvis man ikke investerer og udvikler nye talenter må man blot erkende, at man langsomt afvikler firmaets konkurrenceevne i forhold til mange af de lande, der bedre forstår at inkludere kvinderne.

De fleste større virksomheder i Danmark har en nedskrevet politik, velmenende intention eller en form for målsætning på dette område, men både fremmende diversitetsbeslutninger på bestyrelsesniveau og ledelsesinitiativer - eller mangel på samme - har ikke nødvendigvis nogen konsekvenser, og nok endnu vigtigere, ej heller nogen form for incitamenter for at nå eller overgå målene.

TOPCHEFER ETABLERER THE DANISH DIVERSITY COUNCIL

Tiden er derfor inde til at finde fælles diversitetsløsninger indenfor det danske erhvervsliv og dermed både dele erfaringer, udfordringer og opnå budgetmæssige synergier. En række virksomheder har derfor nu skabt The Danish Diversity Council (DDC). Dette nye erhvervsinitiativ, har til målsætning at tiltrække og udvikle den næste generation af kvindelige topledere på tværs af forskellige industrier.

McKinsey er initiativtager sammen med Above & Beyond, som de sidste 3 år også har opbygget den årlige Womenomics erhvervskonference på Børsen - med fokus på de meget store og ofte oversete globale vækstmuligheder, der i dag er forbundet med de højtuddannede kvinders finansielle selvstændighed. McKinsey har desuden med succes været med til at skabe lignende diversitetsalliancer i udlandet og nu er tiden kommet til Danmark.

Kim Baroudy, Managing Partner hos McKinsey forklarer: “Mckinsey & Company er blandt de første Founding Partners i det nye Danish Diversity Council, eftersom at vores research - af 366 globale firmaer indenfor de fleste industrier - klart har vist, at mere kønsdiversitet giver bedre finansielle resultater. Erhvervslivet kan i dette forum finde fælles løsninger, lære af hinandens erfaringer, møde internationale eksperter på området, samt dele research. Vi ser frem til at hjælpe den næste generation af kvindelige topledere på vej, også indenfor vores egne rækker.”

Også Mærsk, PwC, Tryg og Dansk Erhverv deltager som Founding Partners i DDC initiativet og der er allerede interesse fra en række andre af landets største virksomheder, både indenfor bankverdenen, pensionsfirmaer, handelsbranchen og de største produktionsvirksomheder.

INTERNATIONALT WOMEN’S LEADERSHIP PROGRAM

The Danish Diversity Council, sætter ind på adskillige områder samtidigt, for at skabe de forandringer, der længe har været efterlyst både af karrierekvinderne og erhvervslivet. Derfor er der blandt andet en DDC CEO Committee, der mødes 2 gange om året, for på øverste niveau af organisationerne at finde de bedste strategier, samt også direkte at synliggøre de mest talentfulde kvinder i virksomhederne overfor ledelsen. Derudover tilbyder The Danish Diversity Council et helt nyt og skræddersyet Women’s Leadership Program de blandt andet laver i samarbejde med AVT Businss School.

Programmet består af Master Classes i Danmark med professorer fra Insead, Harvard og Oxford, for dermed at gøre noget konstruktivt ved den manglende pipeline af kvindelige talenter i toppen af ledelsesrækkerne. De kvinder der udvælges til den internationale uddannelse, deltager samtidig i et Cross Industry Mentor Program, som vil tælle både erfarne kvindelige og mandlige erhvervschefer. Det er nemlig bevist i utallige studier, at det er vigtigt at skabe stærkere professionelle netværk for at fremme karrieren.

FREMTIDENS FORETRUKNE ARBEJDSPLADS

Alt imens man i fællesskab belyser og adresserer de forskellige udfordringer arbejdsgiverne og de talentfulde kvinder har, søger DDC samtidig også en åben dialog mellem politikkerne og de fremsynede erhvervsledere, der allerede ser vigtigheden af, at benytte hele den veluddannede talentmasse og gerne vil tiltrække de bedste talenter, ved at give både mænd og kvinder lige muligheder for en spændende og udviklende karriere.

Kort sagt, så drejer diversitet og mangfoldighed sig jo om at forberede sig hurtigst muligt til at være fremtidens foretrukne arbejdsplads. Konkurrenterne vågner måske endnu hurtigere op til den nye virkelighed og den næste generation af f.eks. MBA studerende ønsker alle et mere balanceret arbejds- og privatliv. De forventer mere fleksibilitet og kvalitetstid med deres børn. Dette udtrykker nu både unge mænd og kvinder helt 50/50 i nye studier lavet af Bain Consulting.

Dansk Erhvervs Underdirektør, Stine Pilegaard Jespersen, der som organisation også støtter fuldt op om det nye tiltag, understreger ligeledes vigtigheden af et fælles forum: "Det er vigtigt at sikre, at erhvervslivet har adgang til de bedste talenter og The Danish Diversity Council giver mulighed for at synliggøre de kvindelige ledelsestalenter på tværs af brancher."

BLOOMBERG GØR DEN FINANSIELLE SEKTOR ANSVARLIG

DDC vil løbende bringe ledende eksperter ind fra udlandet, for at inspirere de danske virksomheder. Proven concepts kan jo ofte let implementeres i andre lande med visse kulturelle ændringer.

I den forbindelse får DDC's CEO komite her til efteråret besøg af Angela Sun, der er Head of Strategy and Corporate Development hos Bloomberg i New York. I samarbejde med Michael Bloomberg er hun hjernen bag det nye innovative, Bloomberg Financial Services Gender Equality Index (BFGEI), der giver investorer og organisationer standardiserede data, der er kønsspecifikke; blandt andet vedrørende medarbejderpolitik, ledelsesfordeling, barsel, kønssegmenterede produkttilbud samt ekstern engagement på området.

Der er i gennemsnit kun 12 % kvindelige bestyrelsesmedlemmer i den finansielle industri, men de medlemsfirmaer, der frivilligt nu er en del af Bloombergs GEI har et gennemsnit på 26% og outperformer meget overbevisende de andre i branchen.

Dette Gender Equality Index belyser en helt ny dimension for Bloombergs kunder, som altid gerne søger yderligere oplysninger, når de evaluerer en virksomheds omdømme, værdi og ydeevne. Indekset og hele datagennemsigtigheden er allerede blevet en vigtig reference i den internationale finansverden.

Angla Sun forklarer nærmere: "Vores nye Index demonstrerer, at både politik og praksis vedrørende ligestilling mellem kønnene kan påvirke en virksomheds økonomiske resultater, produktivitet og evne til at fastholde de bedste talenter." Indekset viser også meget simplet, hvem der er "best in class" – hvilket gør at de fleste konstant bestræber sig på at forbedre sig. "Vi håber, at BFGEI opfordrer flere virksomheder til at diskutere og forbedre ligestilling på arbejdspladsen," siger Bloomberg L.P.'s bestyrelsesformand, Peter T. Grauer. "Bedre støtte til kvindelige medarbejdere er afgørende for opbygningen og udviklingen af en mangfoldig arbejdsstyrke og det er nøglen til at forblive konkurrencedygtig i dagens globale erhvervsklima."

Der er i dag tæt på 40 deltagende finansielle institutioner, blandt andre: Allianz, American Express, Banco Santander, Bank of America, Barclays, BNP Paribas, Citigroup, Credit Suisse, Deutsche Bank, HSBC, ING, JPMorgan Chase, Prudential PLC, Standard Chartered, UBS og Visa.

Det virkelig interessante er, at andre store konglomerater og industrier udenfor bankverdenen, som f.eks. Unilever, Nike, bilbranchen etc. nu også er begyndt at spørge Bloomberg om de ligeledes kan deltage frivilligt og dermed udvide index'et til flere industrier!

Det åbenlyse spørgsmål er derfor – er din egen bestyrelse og virksomhed på nuværende tidspunkt klar til at være transparent, når det drejer sig om hvilken kønsdiversitet, der egentlig er på ledelsesgangene? For både aktionærerne og mulige fremtidige investorer vil helt naturligt begynde at søge derhen, hvor "balanced leadership" giver det bedste afkast!

For yderligere information vedrørende den danske diversitetsalliance: www.diversitycouncil.dk

---

Questions from the Board of Directors to CEOs

Are you **trusted** as a leader? Do people **follow** your direction? Do you think you see the **factual truth**? Are you building **golden towers** where the eco systems are modular? Are you ready for a **strategic game** of global impact?

LinKS@Wharton
– Leading the Leaders
Governing Dynamic Strategies
30 October – 4 November 2016

The winner of Board Network's **Corporate Governance Award** receives a spot on the Wharton program.

LinKS
LEADERSHIP in the KNOWLEDGE SOCIETY

Wharton
UNIVERSITY of PENNSYLVANIA
Aresty Institute of Executive Education

www.linkslabs.com

BOARD NETWORK

Henley Business School
DANMARK

Masterclass

- Hosted by Henley Business School & Board Network

12th Oct 2016 - ½ day seminar

When we need Governance most, do Boards provide value?

In ever more competitive markets beset by challenges, crisis, disruption and scandal the need for Boards to steward and provide the moral boundary is evident. Yet the world wide study conducted by Andrew Kakabadse of Boards and Top Teams offers a considerably different perspective. Instead of having their finger on the pulse, Boards emerge as out of touch and increasingly disrespected. Critical is the leadership of the Chairman which all too often is found wanting. Yet the study identified outstanding Boards and Top teams. This seminar will identify what goes wrong with Boards and top management but also the disciplines that lead to high quality performance. What it takes to realise sustainable value will be a critical point of focus.

We will examine

- The nature of the high performing board
- The nature of disruption and how boards react
- The disciplines that lead to effective strategy execution
- The disciplines and capabilities required for being a board and top team member

MASTERCLASS SPEAKERS

Andrew Kakabadse – "When we need Governance most, do Boards provide value?"

Andrew is Professor of Governance and Leadership at Henley Business School and has been awarded the honour of Emeritus Professor. His current areas of interest focus on improving the performance of top executives, top executive teams and boards. Andrew is currently embarked on a world study of boardroom effectiveness and governance practice where a number of governments are participating.

Sanna Suvanto-Haarsae – "Real life challenges for succesfull distruption in board rooms"

Sanna is a Nordic board specialist with chairman and board positions across Scandianavia. She is chairman fx at Altia, Babysam, TCM, Footway, Vital Pet Food, vice chair at Paulig/Santa Maria and board member at SAS, Clas Ohlson, NSP etc. She works both with listed, family and private equity owned companies. She lectures about board work and has received a price for best female chairman.

WHOM SHOULD ATTEND

The benefit from this seminar is to assess whether each executive practices the disciplines that lead to sustainable value delivery at the personal, team and organisational levels. If not what development they need to consider enhancing performance. All board members, Chairmen, CEOs, Top managers & General managers should attend.

PROGRAMME

- 08:30 - 09:00
  Coffee & registration
- 09:00 - 09:30
  Sanna Suvanto-Haarsae
- 09:30 - 10:30
  A. Kakabadse
- 10:30 - 10:45 Break
- 10:45 - 12:00
  A. Kakabadse
- 12:00 - 12:30, Sandwich & networking

VENUE

- Henley Business School
  Fiolstræde 44
  1171 København K

FEE & REGISTRATION

- Fee for participation is DKK 400 (ex. VAT)
- Sign up via this link: **https://goo.gl/rJXNSS**

Deadline for registration is 5th Oct

BÆREDYGTIGHED: ER DET FILANTROPI OG BEGRÆNSNINGER ELLER MULIGHEDER OG UDVIKLING?

AF THOMAS NAGY, *Executive Specialist i Novo Nordisk Fonden.*

Er dine bestyrelses-kolleger med på, at bæredygtighed ikke bare handler om ”feel good” og filantropi, men at en velforankret og strategisk tilgang til bæredygtighed er en del af fundamentet for virksomhedens langsigtede resultater?

CSR, Sustainability, Bæredygtighed, TBL, Corporate Responsibility – kært barn har mange navne og essensen handler om virksomhedens rolle og virke i samfundet. Det kan selvfølgelig give anledning til misforståelser og uklarhed – for eksempel misforstås ”corporate philanthropy” ofte som værende det samme som “corporate responsibility”. Det er det ikke, men måske nærmere et af flere elementer i en virksomheds aktiviteter.

I denne korte artikel vil jeg bruge udtrykket “bæredygtighed” fordi det bredt dækker det, vi har brug for, nemlig at “opfylde nutidens behov uden at forringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov” som det blev udtrykt på den første Rio-konference for snart mange år siden.

FORSTÅ VIRKSOMHEDENS ROLLE

Udviklingen i globale mega-trends, som det stadigt stigende befolkningstal og den stadigt højere levestandard, vil på sigt påvirke alle virksomheder og bringe nye udfordringer i mange eksisterende forsynings- og værdikæder. Nok så væsentligt vil denne udvikling også åbne helt nye muligheder for vækst for de virksomheder, der er dygtigst til at udvikle produkter, tjenester og arbejdsgange, der bedst tager højde for samfundets behov på både kort og langt sigt.

Hvis virksomheder investerede samme ressourcer i og brugte samme energi på at forstå og forholde sig til virksomhedens rolle i samfundet, som de bruger på at forstå de nuværende, eksisterende markeder, så ville de sikkert – ligesom virksomheder som for eksempel IKEA, BMW, Unilever og Novozymes – nå frem til, at en strategisk tilgang til bæredygtighed ikke er en omkostning eller et sæt af begrænsninger og forpligtelser.

Det afgørende er, at virksomheden strategisk forholder sig til sin rolle i samfundet, som jo ofte er langt større end at tjene penge til aktionærerne og bruger denne som fundament for langsigtet vækst af virksomheden gennem fornyelse, innovation og konkurrencekraft. De virksomheder, der bedst evner dette og justerer virksomhedens formål og aktiviteter så de rettes mod at levere løsninger, der kan tilfredsstille mange, ofte forskellige, interessenters behov, krav og forventninger, vil have de største chancer for succes på den lange bane. Dermed giver “casen” for bæredygtighed mening ikke blot etisk og moralsk – men også finansielt.

LEDELSENS PEJLEMÆRKER

Hvordan kan man komme i gang i virksomheder, der ikke traditionelt har fokuseret på bæredygtighedsagendaen og hvad er bestyrelsens rolle? Og hvorledes griber virksomhedens øverste ledelse opgaven an på en effektiv og involverende måde?

Som en praktisk hjælp og pejlemærker til processen foreslås her en simpel lille ”fire-trins raket” som kan bruges i arbejdet i virksomheden:

1. **Værdigrundlag**
For det første må bestyrelsen sikre at der er eller udvikles et værdigrundlag og en ledelsesstil, der inkluderer bæredygtighed og orientering mod samfundet som et fundament for virksomheden.

2. **Vilje og evne**
For det andet må bestyrelsen sikre, at virksomhedens ledelse er både villig og i stand til at håndtere de dilemmaer der naturligt kan opstå når det bliver klart, at der er forskel på det vi gerne vil gøre og det, vi faktisk gør i dagligdagen.

3. **Overblik**
For det tredje må bestyrelsen insistere på at forstå og udfordre virksomhedens interessentanalyser, værdikæder og risikoanalyser.

4. **Potentiale**
Endelig må bestyrelse og ledelse forstå virksomhedens reelle styrkepositioner – hvor er det virksomhedens aktiviteter og teknologi kan bringes i spil i forhold til at løse nogle af de udfordringer, der er på den globale bæredygtighedsagenda.

Dette vil være grundlaget for at forstå hvor det er virksomheden er mest udsat for trusler og risici og hvorledes disse imødegås. Og nok så interessant grundlaget for at udvikle nye forretningsmuligheder med afsæt i forståelsen af virksomhedens interessenters bæredygtighedsagenda. Først herefter er det muligt – når man forstår sammenhængene mellem virksomheden og det omgivende samfund og virksomhedens interessenter - at formulere en ambition for virksomhedens indsats i forhold til bæredygtighed, at sætte mål, lægge planer og starte projekter.

INVOLVER MEDARBEJDERNE

Rent praktisk vil det ofte være lettest at starte med virksomhedens egne udfordringer og risici. Er for eksempel virksomhedens energiforbrug og CO^2 udledning høj kan der lægges planer for energi-projekter eller omlægning til grøn energi. I disse projekter kan virksomhedens medarbejdere med fordel inddrages direkte – de vil gerne og de har ofte mange gode ideer til forbedringer.

Det er min erfaring, at disse projekter meget ofte bidrager til reducerede omkostninger på en relativt kort horisont og er dermed med til at optimere virksomhedens resultater.

Og samtidig er initiativer af denne karakter en meget praktisk måde at demonstrere, at virksomheden er villig til at sætte konkret handling bag ordene.

Det er straks noget mere kompliceret at udvikle forretningen med afsæt i bæredygtighed. Her skal den daglige ledelse og bestyrelsen investere yderligere tid og ressourcer i at forstå hvilke produkter og tjenester der kan hjælpe med til at afhjælpe kundernes udfordringer og på at forstå hvorledes forbrugernes ønsker og krav fremadrettet vil påvirke disse. Kan virksomheden for eksempel hjælpe med til at vende dens kunders risici og udfordringer forbundet med ressourceknaphed til en langsigtet konkurrencefordel og holdbar vækst – altså hjælpe kunderne med at "vinde" i deres markeder?

Netop at forstå både udfordringer og muligheder og evnen til at etablere nye kommercielle relationer og udviklingssamarbejder med det formål at udvikle nye løsninger på udfordringerne er jo netop den virkelige mulighed for at drive innovation og skabe langsigtet bæredygtig vækst.

BESTYRELSENS REVIEW

Alle virksomheder har mulighed for at tage en strategisk tilgang til bæredygtighed og de muligheder og risici der ligger heri, og drive en udvikling af virksomheden der inkluderer disse i forhold til virksomhedens kerneaktiviteter fremadrettet. De afledte aktiviteter herfra kan med fordel integreres i "den daglige forretning" så det bliver en naturlig del af udviklingen af kerneforretningen og ikke et "sidevogns-projekt". Bestyrelsen kan gennem det årlige review sikre at virksomhedens politikker og daglige praksis løbende tilpasses udviklingen og afspejler ambitionsniveauet. Det kan gøres til en fast bestanddel af bestyrelsens dialog med den daglige ledelse i virksomheden at forstå virksomhedens væsentligste forhold på bæredygtighedsagendaen - især med henblik på at fremme hvorledes mulighederne for at udvikle ny forretning udnyttes.

Endelig kan bestyrelsen sikre at der sættes ambitiøse og konkrete mål omkring virksomhedens bæredygtighedsagenda og påse at den daglige ledelses aflønning og kompensation står i direkte sammenhæng med opfyldelsen heraf.

DE BLØDE EFFEKTER

Selv hvis det synes svært at tage afsæt i bæredygtighed når virksomhedens strategi skal fastlægges, er det vigtigt at holde sig for øje, at der kan være andre fordele i klart at forstå og tydeligt formidle virksomhedens ambition og indsats. Stort set alle virksomheder kan forklare, hvad de gør; men meget få virksomheder kan klart formulere hvorfor. Og netop "hvorfor" handler om rollen i samfundet og altså mere end det at tjene penge til aktionærerne.

Svaret på "hvorfor" er det, der inspirerer os selv og dem omkring os og er afgørende i forhold til at kunne positionere virksomheden i forhold til dens interessenter. Det er blandt andet min erfaring at det at have en større mission – altså et tydeligt hvorfor – er en væsentlig faktor for at kunne differentiere virksomheden i forhold til andre arbejdsgivere og dermed i at kunne tiltrække talent og nye, dygtige medarbejdere.

Og med hensyn til filantropi... Hvis virksomheden ønsker at donere midler er det mit råd at det gøre på en måde hvor der også her er en klar sammenhæng til virksomhedens politikker, normale aktiviteter og daglige drift således at det ses som en naturlig del af virksomhedens "social responsibility" og "corporate citizenship". Men mere om det en anden gang!


Exploring a wider world of
opportunities. Together.
At SEB, we have a long tradition of working closely with our clients. We offer you a client team with dedicated executives and managers that will support you in good times and bad. As the leading Nordic corporate bank, we have a full range of financial services that allows us to customise a solution for your organisation. And our extensive international network can help your business expand into new markets.
Together, we can explore a wider world of opportunities.
Discover more at sebgroup.com/corporations-and-institutions
SEB

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

Bidragsydere i dette nummer:
Brian Petersen, *Non-Executive Director, Coloplast A/S*
Andrew Kakabadse, *Chairman, Henley Director's Forum*
Søren Skibsted, *Advokatpartner, Kromann Reumert*
Martin Bresson, *Senior rådgiver, FleishmanHillard*
Fredrik Wingren, *Regional Manager, Diligent*
Tine Arentsen Willumsen, *CEO, Above & Beyond*
Thomas Nagy, *Executive Specialist, Novo Nordisk Fonden*

Jakob Stengel, *cand.jur., har i 18 år beskæftiget sig med Corporate Governance samt ledelsesrådgivning, først 10 år i den finansielle sektor, og de seneste 8 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.*