

BOARD PERSPECTIVES

no.12 / DEC. 2016

VELKOMMEN

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



Indholdsfortegnelse

TAX GOVERNANCE – SKATTERISICI STÅR HØJERE PÅ AGENDAEN END NOGENSINDE FØR

Niels Josephsen – s. 8

6 SKARPE TIL FORSVARSCHEF, GENERAL PETER BARTRAM – s. 12

MENS VI VENTER PÅ GODOT..... – DANSKE ANBEFALINGER FOR AKTIVT EJERSKAB

Finn Overgaard – s. 15

6 SKARPE TIL BESTYRELSESMEDLEM NIELS MIKKELSEN – s. 19

CYBER RISICI OG LEDELSESANSVAR

Klaus Stubkjær Andersen – s. 22

THE BOARD'S ROLE IN OPERATIONALIZING DIGITAL TRANSFORMATION

Emre Gürsoy – s. 27

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES – DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION



Velkommen til tolvte 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 seks førende eksperter; Advokat & Partner Finn Overgaard, LETT, Partner & Head of Tax Niels Josephsen, Deloitte Danmark, Partner & Financial Lines Manager Klaus Stubkjær Andersen, RiskPoint, Forsvarschef & Brigadegeneral Peter Bartram, Bestyrelsesformand Niels Mikkelsen og Bestyrelsesmedlem Emre Gürsoy.

TENDENSER OG FORANDRINGER PÅ BESTYRELSESAGENDAEN 2016

Hvert år identificerer Board Network – The Danish Professional Directors Association sammen med headhunterfirmaet Case Rose | InterSearch de stærkeste trends og varmeste emner, som det kommende år vil udgøre de primære rammer for udøvelsen af bestyrelsesarbejdet. Vi fokuserer på de betydeligste forhold, som vil begynde at vise sig eller hvis betydning for bestyrelsesarbejdet vil blive kraftigt forstærket – og som dermed samtidig vil smitte af på arbejdet i virksomhedernes øvre ledelseslag.

Nogle trends følger af lovgivning, andre af soft law, andre igen af international påvirkning, visse af markedsmæssige årsager og endelig nogle som følge af større, eksterne megatrends. I dette års analyse har vi identificeret følgende punkter, som vil forme agendaen for flertallet af bestyrelser i 2017:

BOARD PERSPECTIVES

1. Sustainability fokus

Triple bundlinie, purpose-driven organizations, miljøpolitikker, transparens, UN Global Compact, designledelse og meget, meget mere er alt sammen begreber, som ikke længere kun behandles af mellemlederlaget i staben, men er rykket helt op på bestyrelsens bord – for uden præcis dette fokus, bliver det særligt for danske virksomheder ofte umuligt at klare sig i den internationale konkurrence. Kun meget få danske virksomheder vil være hurtigere, større eller billigere end deres udenlandske konkurrenter, men vores evne til producere ordentlig kvalitet og samtidig udvise ordentlighed, er rent faktisk konkurrencedygtigt i en global kontekst. Og dét, der virker på top- og bundlinie har sjovt nok altid haft bestyrelsens bevågenhed. Det vil også i 2017 være en konkurrencefordel for danske virksomheder.

2. Flere "board professionals" – dvs. fuldtidsvirkende bestyrelsesmedlemmer

Et fuldtidsvirke som bestyrelsesmedlem har været en karrierevej i kraftig søgning for en lang række af C-level executives de seneste 15 år. Fra rene undtagelser i bestyrelseslokalerne – som førhen overvejende var befolket med CEOs, CFOs og advokater (i job) – udgør board professionals i dag flertallet i en række større, børsnoterede og kapitalfondsejede virksomhedsbestyrelser. Og det er vel at mærke en trend, som ikke kun ses i vores største virksomheder. Utallige – tidligere - direktører (og rådgivere som f.eks. advokater, revisorer, strategikonsulenter m.fl.) søger i dag vejen som fuldtidsbestyrelsesmedlem. Både fordi det giver større frihed, fleksibilitet og mulighed for at arbejde med en større bredde af virksomheder og brancher – men også fordi dét at passe en bestyrelsesportefølje i bare en 3-4 virksomheder er blevet næsten en umulighed ved siden af et fast topjob – pga. stigende tidsforbrug, øget ansvarsrisiko m.v.

3. Transformations-fokus og digital forståelse

Transformation (som reelt blot er "konsulentisk" for forandring) er the new normal i næsten alle virksomheder – og dermed også bestyrelserne. Transformationerne finder sted i innovationssammenhænge, i det organisatoriske design, i udviklingen af fremtidens forretningsmodeller, i en øget digitalisering, etc. Danske virksomheders virkelighed er ikke længere statisk-lineært defineret, som vi kendte det i de gode, gamle dage, men påvirkes af så

mange og så hurtigt forandrende parametre, at en virksomheds (og bestyrelsens) agilitet og forandringsdrivkraft er den allervigtigste konkurrenceparameter.

Samtidig er det nok gået op for de fleste, at teknologi ikke længere staves "EDB", men omfatter AI, blockchain, virtual reality, advanced robotics, etc. Og for en række bestyrelser, hvor dét, at man er gået over til at arbejde på iPads er en kæmpe landvinding, er det altså ikke nok at tilføje en type som Jim Hagemann Snabe, Jens Moberg, Jørgen Bardenfleth eller Lars Monrad-Gylling – uagtet disse personers enorme kvaliteter. Digital forståelse skal og må hos en bestyrelses flertal være en forudsætning, om ikke som "medfødt" kompetence (som hos generation Y og Z), så i hvert fald som tillært kompetence på så højt niveau, at det rækker ud over evnen til at udarbejde en powerpoint og at besvare en mail selv.

4. Ingen aldersgrænser, men kortere perioder end hidtil i bestyrelsen

Blandt ændringerne i de kommende anbefalinger om god selskabsledelse (i 2017), forventes det, at den nuværende aldersgrænse på 70 år, fjernes eller i hvert fald modificeres. Det sker antageligt i erkendelse af, at man som 70 årig i dag kan være fuldt ud lige så frisk som en 55 årig kunne være for 20 år siden. En statisk, tvungen "pensionsalder" for bestyrelsesmedlemmer anses derfor ikke længere for at afspejle den reelle mentale kapacitet og åndelige friskhed.

Til gengæld ser vi i stedet tendens til, at flere og flere bestyrelsesmedlemmer indvælges for at varetage en given funktion eller for at facilitere en bestemt opgave. Det betyder, at mange bestyrelsesmedlemmer i dag indvælges for kortere perioder end før, og en bestyrelsespost er dermed ikke længere en fast post i 10-15 år, men måske snarere for 3, 5 eller 8 år.

5. Bestyrelsesmentoring vinder indpas

Med bestyrelsesarbejde som værende blevet karrierefolkets "nye sort", er det ikke overraskende, at der efterhånden findes en hel skov af bestyrelsesuddannelser, -netværk, -portaler, -rådgivere etc. Mange udbydere af diverse bestyrelsesrelaterede ydelser er dog reelt på et niveau, som kun de færreste, seriøst indstillede topfolk vil være tilfredse med. Det bedste råd

i denne henseende: Se Jer for! Spørg Jer rundt!

Men selv hvis – eller når – man så har været hele vejen rundt og fået al den inspiration, man kan tænke sig, er der én vinkel på bestyrelsesarbejdet, som ikke fås som hyldevarer; nemlig førstehåndserfaringen. Dét at sidde som f.eks. formand i en stor børsnoteret virksomhed, har altså en række karakteristika – og en så stærk ansvarsrisiko - at man oftest kun vil kunne få reel, værdiskabende sparring fra de, der selv tidligere har siddet i samme stol i en tilsvarende virksomhed. På visse områder kan selv de dygtigste rådgivere, coaches etc. altså ikke levere svarene. Men jævnlige sparrings-sessioner med erfarne, top-mentorer kan mange gange være en nøgle hertil – også udover de ellers fascinerende "old war stories".

6. Mere regulering og mere offentlig kontrol

Market Abuse Regulation, Revisionsudvalgs-direktiv, Shareholders Rights Directive, Anbefalinger om Aktivt Ejerskab etc., er alt sammen regulering på nationalt eller multilateralt niveau – noget hard law, noget soft law – som danske virksomheder har skullet vænne sig til. Bare i 2016! Sluttes det her? Nej!

Flere offentlige instanser skal nu føre tilsyn med kompositionen af og arbejdet i danske bestyrelser og bestyrelsesudvalgene, f.eks. Finanstilsynet (vedr. bl.a. bankbestyrelser) og Erhvervsstyrelsen (vedr. bl.a. revisionsudvalg). Sluttes det her? Næppe.

Der påhviler efterhånden bestyrelserne så store orienterings- og rapporteringsforpligtelser, at bestyrelsesuddannelserne næppe kan siges kun at være for de nye, kommende bestyrelsesmedlemmer. Og så skaber det i rigtigt mange virksomheder en decideret ny funktion, med det så hastigt stigende ansvarsområde; Board Secretary! En funktion, som de fleste steder er langt mere end en gammeldags sekretærhjælp – og som rapporterer direkte til bestyrelsen og dermed uden om driftsorganisationen.

7. Større tidsforbrug på stakeholder management

Corporate Governance i dag handler ikke kun om den gode selskabsledelsesproces, men i mindst lige så høj grad om interaktionen og kommunikation med det omgivende samfund, aktionærerne, kunderne, medarbejderne, etc. Flere og flere investor-calls, hvor

bestyrelsen deltager direkte, større krav til afrapportering om ledelses- og bestyrelsesafløbningen, stigende krav til rapportering til myndigheder, etc. etc. gør, at tidsforbruget på stakeholder management hele tiden stiger. Det handler om transparens og forventningsafstemning. Det får vi også mere af i 2017.

8. Endnu mere diversitetsfokus

Der har været sagt og skrevet meget om diversitet i bestyrelserne. Faktum er, at Danmark fortsat halter efter alle andre vesteuropæiske lande mht. repræsentationen af både internationale kompetencer og kønsmæssig mangfoldighed.

Erhvervsstyrelsens seneste offentliggjorte tal fra januar 2015 viser, at danske bestyrelser kun har 19% kvinder og 7% udenlandske medlemmer. I de børsnoterede virksomheder ser det til endnu mere trægt ud: 14% kvinder, heraf 10,8% generalforsamlingsvalgte, men dog 13% udlændinge.

Adskillige analyser fra solide, troværdige blue-chip kilder, som f.eks. Boston Consulting Group, IMF, McKinsey & Co, Catalyst, Credit Suisse og senest danske CBS ved professor Marie Louise Mors viser, at bredere kompetencer giver mere komplementære – og klogere – ledelser og bestyrelser. At større erfaringsspænd giver bedre risikostyring. At større heterogenitet giver bedre innovation. At større diversitet giver større stakeholder appeal. Og at større mangfoldighed giver decideret bedre top- såvel som bundlinieresultater.

Danske virksomheder kan ganske enkelt ikke tillade sig at blive ved med kun at rekruttere fra den – let karikerede – traditionelle kandidatpool af +50-årige, hvide, mandlige cand.merc.'ere og civilingeniører. Derfor er Board Network da også en af founding partners bag initiativet Danish Diversity Council – og derfor sætter vi ekstra fokus på emnet - både gennem DDC og i eget regi i 2017.

9. Mere fokus på forretningens fremtid, mindre på kontrolgaven

Trods stigende regulering og øget tidsforbrug på stakeholder management, vil bestyrelserne selv fremover forsøge at dedikere mere tid til spørgsmålet om

forretningens fremtid og dermed relativt mindre tid til selve den ”gammeldags” kontrolopgave. Customer behaviour, digitalisering, disruption af forretningsmodeller m.v. er alle emner, som kræver kontinuérlig behandling på allerøverste niveau, hvis virksomheden skal overleve. Og man kan jo altså ikke ret godt være agil i bakspejlet. Derfor vil vi se mere og mere fokus på selve forretningen, strategien, kunderne, forretningsmodellen og innovationen fra bestyrelsens side.

10. Eksternt faciliterede bestyrelseevalueringer

Vores Global Board Survey fra maj 2015, viste en stigning i brugen af bestyrelseevalueringer i både Danmark og internationalt sammenlignet med en tilsvarende undersøgelse for et par år siden. Og fra at være et fænomen, som kun nogle tog til sig, og som de fleste af disse kun beskæftigede sig med som en nødtørftig selvevalueringsproces, ser vi stille og roligt en stor opblomstring i en professionalisering af processen.

I UK har det i flere år været obligatorisk for alle finansielle virksomheder at gennemføre (og afrapportere på) bestyrelseevaluering på årlig basis, og min. hvert 3. år skal det ske via en ekstern konsulent. Det har betydet, at samtlige børsnoterede virksomheder (også uden for den finansielle sektor) i UK i dag gennemfører disse evalueringer, og mere end 90% anvender eksterne konsulenter hertil min. hvert 3. år. Baggrunden for anvendelsen af eksterne konsulenter er klar; det sikrer mere objektivitet og ikke mindst en armslængde-evaluering også af formanden, som ellers normalt i de interne (selv)evalueringer står for processen – og hvor det dermed kan være svært for de andre bestyrelsesmedlemmer at adressere evt. udfordringer med netop formanden.

Nøjagtig det samme ser vi langsomt komme til Danmark; de store børsnoterede, offentligt ejede samt kapitalfondsejede selskaber indfører næsten alle, over en bred kam, de eksternt faciliterede bestyrelseevalueringer – og det er da således også et kraftigt stigende forretningsområde i Case Rose | InterSearch, som har forestået mere end 15 evalueringer over de sidste par år.

KONKLUSION

2017 vil se vækkelsen af en række helt nye trends, jf. ovenfor, og en accentuering af andre, som har været på radaren gennem længere tid. Dét, som nok vil tiltage sig mest opmærksomhed i offentligheden, vil være transformationsfokus, digital forståelse og mere diversitet. Men undervurder ikke de andre strømninger. De vil komme til at fylde kolossalt meget – dels hos dem, der sætter trenden, og dels hos dem, der kommer til at føle, at de er lige ved at blive hængt af. Jeg vil vove den påstand, at det aldrig har været mere udfordrende, men ej heller sjovere, at få lov at deltage i bestyrelsesarbejdet. God arbejdslyst!

BOARD PERSPECTIVES

KOMMENDE ARRANGEMENTER

Vi har brugt efteråret til at tilrettelægge det kommende års program over medlemsmøder, og er meget stolte over at kunne præsentere en perlerække af talere og nye aktuelle temaer de kommende 12 måneder:

- Tirsdag d. 29. november kl. 12-16 under temaet "Formalia i bestyrelsesarbejdet – Uafhængighedskrav, Fit & Proper, CRD-IV direktivet, Diversitetskrav, Revisionsudvalgskrav etc.". Her taler bl.a. Michael Ring, Torben Ballegaard Sørensen og Per Lekvall
- Tirsdag d. 28. februar 2017 kl. 12-19; Den Store Danske Bestyrelseskonference, som afholdes for sjette år i træk, denne gang under temaet "The Digital Board". Bekræftede talere er bl.a. Marcus Wallenberg, Thomas Thune Andersen, Christian Clausen, Peter Ohnemus og Jesper Lok
- Mandag d. 12. juni kl. 14-18 under temaet "Fra CxO til professionelt bestyrelsesmedlem – en ny karrierevej". Bekræftede talere er bl.a. Waldemar Schmidt og Julia Budd

- Onsdag d. 6. september kl. 8-12 under temaet "Kunderne på bestyrelsesagendaen". Talere TBA
- Tirsdag d. 28. november kl. 12-16 under temaet "Bæredygtighed og CSR på bestyrelsesniveau". Talere TBA

Vi glæder os til at se alle vore medlemmer igen – næste gang tirsdag d. 28. november kl. 12-16 hos Deloitte i Weidekampsgade 6, 2300 København S.

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

Jakob Stengel
Founder & Chairman



Governing the Strategic Game of Global Growth **Are you ready?**

The 2017 Wharton Board and Executive Program Portfolio:

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

LinKS@Wharton

- Governing Global Strategies

5-10 November 2017

LinKS@Wharton

- Dynamic Strategies

5-10 November 2017

**Upcoming LinKS Reunion at 14.30,
5 Dec 2016 co-created with VW
Germany and Audi:**

Disruption, Innovation and Technology
With CTO of VW Germany, Dr. Ulrich
Eichhorn.

For interest in joining, contact
info@linkslabs.com

**Board Network's Corporate Governance
Award 2016 was granted to partner at
Kromann Reumert, Marianne Philip, who
received the annual honorary seat on the
LinKS@Wharton governance program.**



TAX GOVERNANCE SKATTERISICI STÅR HØJERE PÅ AGENDAEN END NOGENSINDE FØR



AF NIELS JOSEPHSEN,
Partner og Head of Tax, Deloitte Danmark

Virksomheders skatterisici er gennem de seneste år rykket ind på bestyrelsens agenda og langt op ad top 10-listen over væsentligste strategiområder. Og det med god grund. Først og fremmest er uskønne skattelysager i bl.a. Panama og Luxemborg med til at øge politikernes bevågenhed på internationale virksomheders skattebetaling. Spekulation i forskellige landes skatteregler skal stoppes, og ansvarlighed skal udgøre det moralske kompas, internationale virksomheder navigerer efter.

Forskellige og ofte uklare skatteregler verden rundt betyder dog også, at nogle virksomheder risikerer dobbeltbeskatning. De enkelte landes skattemyndigheder er som følge af finanskrisen blevet mere aggressive i forhold til at sikre sig et fair provenu af en international virksomheds indtjening. Nogle steder indgår udnyttelsen af naturressourcer, befolkningsunderlaget, værditilvækst mv. i skatteudregningen for internationale virksomheders aktiviteter – og i andre lande ikke.

Den stigende uenighed, om hvad der kan defineres som et fair skatteprovenu, fører fra 2017 til ændret praksis. Nye regler om øget transparens i virksom-

heders rapportering og krav til virksomheder om at udarbejde en egentlig skattepolitik skal dæmme op for sikrere og mere fair spilleregler landene imellem.

Indtil nu har APA – advanced pricing agreement – været et yndet værktøj, når lande er uenige om en virksomheds skattegrundlag. Flere lande åbner op for anvendelsen af APA, men processen er langvarig, og en APA gælder kun for et begrænset antal år. Et fair skatteprovenu kræver mere end lokale aftaler, og det er nødvendigt med fælles initiativer og et tættere samarbejde på tværs af skattemyndighederne.

STRAMMERE KRAV FRA 2017

OECD har derfor taget et nyt initiativ, BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), som sætter spot på skatterisikostyring i internationale virksomheder. Målet er både at komme skattespekulation til livs og stoppe virksomheders dobbeltbeskatning. Det skal stadig være attraktivt for virksomheder at drive forretning på tværs af lande, men det skal ikke være konkurrenceforvridende. Foreløbigt samarbejder over 100 lande om at implementere og håndtere BEPS, herunder Danmark.

Nøgleordet i BEPS-initiativet er transparens, og netop kravet om transparens vil automatisk skrue op for complianceknappen hos internationale virksomheder. De skal synliggøre deres omsætning, indtjening og skatteindbetalinger i samtlige lande, de opererer i for alle relevante skattemyndigheder. Målet er at undersøge, om skattebetalingen er fair fordelt mellem landene – og fair for virksomheden selv. Denne country-by-country-model stiller højere krav til virksomheder om korrekt rapportering.

Derudover indgår det også i BEPS-initiativet, at virksomheder udarbejder og offentliggør en skattepolitik. I denne skal skattemyndighederne bl.a. kunne læse, om en virksomhed deltager i aggressiv skatteplanlægning. Dette øger yderligere kravene til virksomheders

compliance, for de skal gøre sig klart, hvad de ønsker at medvirke til og ikke medvirke til og kommunikere dette til omverdenen.

SKATTEPOLITIK ER OGSÅ NYT FOR NORDISKE VIRKSOMHEDER

Deloitte gennemførte i 2016 en nordisk undersøgelse, kaldet "BEPS Impact and Readiness in the Nordics", af virksomheders parathed i forhold til det nye skattelandskab og krav om øget transparens. Undersøgelsen belyser bl.a. i hvilket omfang virksomheder har tilpassede skattemodeller, samt i hvilket omfang man har ændret procedurer for skattemæssig dokumentation og afrapportering. Et flertal af virksomheder har eller er i gang med at lave sådanne ændringer.

Til gengæld har kun et mindretal af virksomhederne en egentlig skattepolitik eller -strategi. Det billede vil ændre sig drastisk i de kommende år, da det bliver afgørende at være på forkant med skatterisiciene.

FAT PENNEN

Er man uforberedt eller har svært ved at forklare virksomhedens skattepolitik, risikerer man at møde mistillid, øget myndighedskontrol og omdømmetab. Derfor skal direktionen med støtte fra bestyrelsen fatte pennen og gå i gang med at belyse alle mulige skatterisici, samt fastlægge en politik for håndteringen af disse.

1. I skal gøre jer klart, hvad formålet med virksomhedens skattepolitik er? Handler det udelukkende om at kunne sætte et hak ud for rapporteringskrav – eller er sigtet mere globalt og fremtidsrettet?
2. I skal undersøge, hvilke interne funktioner bør inddrages i processen med at udarbejde en skattepolitik? Og hvilke eksterne organisationer og myndigheder er potentielle modtagere af kommunikation om virksomhedens skattepolitik?
3. I skal identificere, hvilke økonomiske, lovmæssige



og imagemæssige risici er væsentlige for virksomheden. Hvilke risici omkring skattebetalinger er relevante at definere for netop jeres branche, markeder og værdikæde? Er de immaterielle rettigheder placeret i rette land? Har I den nødvendige substans, dvs. rette medarbejdere og beslutningskompetence, i de udenlandske virksomheder?

4. I skal definere roller, ansvar og ressourcer, samt processer for intern opfølgning og kontrol.
5. Når jeres skattepolitik er klar, skal den kommunikeres til alle relevante interne og eksterne interessenter, herunder myndighederne, og implementeres i virksomhedens værdikæde.

FØRSTE SPÆDE SKRIDT ER TAGET

Skat er blevet en væsentlig risiko forbundet med det at drive en international virksomhed, og OECD's initiativer er kun første spæde skridt på vejen mod strammere krav og øget transparens på skatteområdet.

Skatteagendaen vil utvivlsomt fylde væsentlig mere hos bestyrelserne i årene, der kommer, og virksomheder må forvente at bruge mere tid på at definere, hvordan de vil håndtere skatterisici fremadrettet, og hvordan dette påvirker forretningens struktur, sammensætning, gøren og laden.

På plussiden bør nævnes, at færre virksomheder forventeligt vil operere i lande uden at have substans og beslutningskompetence. Det kan resultere i etablering af flere regionale kontorer, så man kommer tættere på de lokale markeder. På minussiden er stigende compliancekrav. Det bliver mere krævende at drive international forretning, og det kræver flere kompetencer inden for compliance. Til gengæld giver en velovervejet skattestrategi og -politik en klar og konsistent retning for internationale virksomheder, hvilket vil reducere skatterisiciene fremadrettet.

PROBLEM

SOLUTION

Bech-Bruun. Mere end jura.

I Bech-Bruun fokuserer vi på dine forretningsmuligheder og udfordringer. Som en markedsorienteret og specialiseret advokatvirksomhed forstår vi at kombinere vores juridiske ekspertise med en skarp forretningsforståelse.

Vores utrættelige mål er at skabe mere værdi for din forretning og realisere det fulde potentiale. Vi skaber helhedsorienterede løsninger, der styrker din forretning, så du opnår de bedste resultater.

Med mere end 500 talentfulde medarbejdere og nogle af branchens mest anerkendte og erfarne juridiske eksperter servicerer vi et stort udsnit af dansk erhvervsliv, den offentlige sektor og globale virksomheder med en bred vifte af ydelser.

Læs mere på www.bechbruun.com

6 SKARPE TIL FORSVARSCHEF, GENERAL PETER BARTRAM



GENERAL PETER BARTRAM,
bestyrelsesmedlem i bl.a. CfL og på vej ind i yderligere to bestyrelser

Hvad lå til grund for din beslutning, nu hvor du til næste år skifter forsvarschef-hatten ud med flere, varierende kasketter, som professionelt bestyrelsesmedlem?

Jeg blev i marts 2012 udnævnt til Forsvarschef som den yngste nogensinde. Det lå lidt i kortene, at jeg ikke kunne sidde i funktionen i de resterende 12 år til min pension, så på et tidspunkt skulle jeg skifte til noget andet. Jeg opnår nu en fuld 5 års periode som Forsvarschef, ca. 2 år mere end gennemsnittet i NATO, og er sikker på, det vil være en fordel at skiftet til en helt ny branche sker på et tidspunkt, hvor jeg fortsat føler mig relativ ung og fuld af energi.

Jeg er overbevist om, at jeg har noget at tilbyde qua mine 36 års ledelseserfaring fra Forsvaret og evnen til strategisk perspektivering. Sidstnævnte blev i sin tid fremhævet af det executive search firma, der bistod med udvælgelsen. Jeg har tillige international erfaring og indsigt i den statslige administration og politiske tænkning.

Hvad forventer du bliver den største omvæltning for dig efter du skifter spor – af hhv. positiv og negativ karakter?

Jeg har haft en stor organisation og personlig stab til rådighed; det bliver nyt at skulle håndtere en række praktiske forhold selv. Det bliver mere en én mands hær fremover, men det giver jo også mere fleksibilitet og

åbner op for andre muligheder. Det går nok først op for mig, den dag jeg sætter mig ind på bagsædet af Audien og den ikke kører – blot fordi jeg ikke længere har chauffør.

Men, mere vigtigt, så har jeg været vant til at arbejde eller være til rådighed 24/7 året rundt. Det bliver anderledes at komme ned på tilnærmelsesvis fuld tid, det vil nok kræve nogen tilvænning, men det ser jeg som et positivt problem.

Jeg er dog klar over, at jeg i en vis udstrækning skal have opbygget et nyt netværk og tilegnet mig nye ord i mit professionelle sprog. Det forventer jeg sker hen over en periode.

Hvordan forbereder du dig på overgangen? Og hvad lægger du vægt på ift. at holde dig "skarp" til din nye rolle?

Jeg er i dag bestyrelsesnæstformand i CfL og har tidligere i 4 år været med i Jyllands-Postens Fondsstyrelse, så den erfaring skal jeg naturligvis nyttiggøre. Derudover har jeg læst og studeret bestyrelseshåndværket gennem artikler, bøger, foredrag og talrige samtaler i mit eget netværk. Endvidere har jeg for nylig været på et kursusophold på Wharton Business School i USA. Jeg vil herudover bruge en del tid på at sætte mig ind i de brancher jeg skal arbejde med.

En del andre fuldtids-bestyrelsesmedlemmer nævner hyppigt tre faktorer, som de finder udfordrende for rollen; A) tidsanvendelsen i hver enkelt bestyrelse er i kraftig stigning, B) ansvarsbedømmelsen er blevet skærpet med tiden, ikke mindst de senere år, C) honorarerne ligger trods en generel stigning de seneste år, fortsat under internationalt niveau – og er, ikke mindst set i lyset af den øgede tidsanvendelse, fortsat for lave til at gøre karrieren som professionelt bestyrelsesmedlem til et reelt karrierevalg for mange ellers meget velegnede direktører og topledere. Hvad er dit syn herpå? Og bør noget ændres?

Lønnen, eller prisen på kvalificeret arbejdskraft, må fortsat afspejle udbud og efterspørgsel. Jeg har hørt flere omtale problemer med at tiltrække kvalificerede kandidater, især fra udlandet, så stigningen kan meget vel fortsætte på nogle områder. Men, det vil og skal følges op med et stigende krav om at virksomhederne får noget ud af den kapital, der bruges på bestyrelserne.

Hvilke fokusområder bringer du selv til bestyrelseslokalet? Er der nogle særlige brancher, funktioner, scenarier eller andet, som har din særlige bevågenhed og/eller interesse?

Jeg har altid været meget fokuseret på rollefordelingen mellem bestyrelsen og direktionen, den gensidige respekt og den nødvendige interaktion. Og så er jeg optaget af den strategiske tænkning; er der sat den nødvendige retning, udtrykt en forventet effekt eller mål, og er der givet frihed til at direktionen kan finde de rigtige løsninger? Hvor skabes værditilvækst i governance? og i produktionen? Det er vigtigt at holde sig for øje.

Jeg drives af udvikling og nye udfordringer, så virksomheder der står overfor større ændringer i deres business model, overvejer en øget international tyngde eller større omorganiseringer vil have min interesse uanset branche. Skulle jeg pege på én branche må det være 'logistik', hvor der ofte er en central ledelse og en udpræget decentral udførelse. Meget af den militære virksomhed har en logistisk kerne, og jeg er sikker på, at mange udfordringer og grundvilkår er de samme.

Der tales meget om 'disruption' og hvordan man kan re-orientere sig i en situation med hastigt ændrede vilkår. Jeg tror min militære baggrund er god i disse scenarier, for krig er 'disruption for alvor' (sagt med et smil).

Har du et eller to gode råd til andre, der overvejer samme karrierevej?

Det er en smule tidligt at give råd al den stund at jeg ikke har gennemført mit skifte endnu, men hvis jeg skal vove det ene øje, så skal man forberede et skifte meget tidligt. Det har hjulpet mig til at forme min profil, skabe de rigtige kontakter og begynde den mentale rejse mod min anden karriere. Jeg tror et andet centralt spørgsmål er, om man er færdig med at være CEO inden man entydigt kaster sig over en bestyrelseskarriere. Det var under alle omstændigheder noget jeg selv overvejede og erkendte var tilfældet.

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

MENS VI VENTER PÅ GODOT..... – DANSKE ANBEFALINGER FOR AKTIVT EJERSKAB



AF FINN OVERGAARD,
Advokat og partner i LETT

Komitéen for god Selskabsledelse sendte den 1. september 2016 sit udkast til "Anbefalinger for aktivt ejerskab" i offentlig høring. Anbefalingerne i den endelige form, der skal gælde for regnskabsår, der begynder den 1. januar 2017 eller senere, forventes godkendt og offentliggjort inden udgangen af 2016. Nedenfor gives et overblik over baggrunden for udkastet til anbefalinger og de overordnede overvejelser, som udkastet på nuværende tidspunkt kan give anledning til.

HVAD ER AKTIVT EJERSKAB?

Ligesom det er tilfældet med "corporate governance", findes der ikke nogen entydig forståelse endsige definition af begrebet "aktivt ejerskab". Hvor corporate governance ofte betegnes som spørgsmålet om god selskabsledelse i bred forstand men set indefra og ud – med selskabsledelsen som omdrejningspunkt – har aktivt ejerskab traditionelt refereret til aktionæringagement i bred forstand men med udgangspunkt i aktionærernes adgang til at udøve deres rettigheder; således fokuserer Aktionærrettighedsdirektivet fra 2007 især på at sikre aktionærerne adgang til effektivt at kunne udøve deres stemmerettigheder i børsnoterede selskaber.

FORSLAGET TIL AKTIONÆRRETTIGHEDSDIREKTIV V2

Efter finanskrisen og EU-Kommissionens forslag fra april 2014 til ændring af Aktionærrettighedsdirektivet fokuserer aktivt ejerskabsbegrebet nu i højere grad på de bestræbelser, som særligt institutionelle investorer bør udøve i forhold til de børsnoterede selskaber, som de investerer i. Formålet er at holde selskabsledelserne "oppe på tæerne" for at sikre en langsigtet værdiskabelse i selskaberne og dermed en samfundsgavnlig udvikling.

En væsentlig årsag til Kommissionens 2014-forslag var en antagelse af, at manglende aktionærkontrol med ledelserne i navnlig de finansielle institutioner forud for finanskrisen kan have ført til overdreven risikotagning og short-term greed på bekostning af ansvarlig virksomhedsledelse og med betydelige tab til følge.

I juli 2015 vedtog Europa-Parlamentet en række ændringsforslag til Kommissionens direktivforslag. I relation til aktivt ejerskabsdiskussionen går forslaget her efter i hovedtræk ud på, at institutionelle investorer og kapitalforvaltere som udgangspunkt skal tilrettelægge en politik for deres engagement i de børsnoterede selskaber, som der investeres i, og som led heri fastsætte, hvordan de

- *integrerer aktionæringagementet i deres investeringsstrategi*
- *overvåger selskaberne, herunder deres ikke-finansielle resultater og nedbringelse af sociale og miljømæssige risici (såkaldte ESG-faktorer)*
- *fører dialog med selskaberne*
- *udøver deres stemmerettigheder i selskaberne*
- *bruger serviceydelser, som rådgivende stedfortrædere (proxy voting service providers/proxy advisors) leverer*

BOARD PERSPECTIVES

- *samarbejder med andre aktionærer*
- *fører dialog og samarbejder med andre interessenter i selskaberne og*
- *strategisk håndterer faktiske eller potentielle interessekonflikter.*

Som et væsentligt led heri skal der sikres øget transparens. Efter forslaget skal de institutionelle investorer og kapitalforvalterne således dels årligt offentliggøre deres politik for aktionæringagement, dels offentliggøre for hvert selskab, som de har aktier i, hvordan de har stemt på generalforsamlingerne og begrunde stemmeafgivelsen. Det fremgår imidlertid også af forslaget, at det grundlæggende krav om tilrettelæggelse af en politik for aktionæringagement er undergivet det såkaldte ”følg eller forklar”-princip, således at institutionelle investorer eller kapitalforvaltere, der måtte beslutte ikke at følge reglerne, skal give en klar og velbegrunder forklaring herpå. Forslaget kombinerer derved noget utraditionelt ”hard law” med ”soft law”, som det for eksempel kendes fra andre anbefalinger, herunder Komitéens anbefalinger for god selskabsledelse.

Forhandlingerne om det ændrede direktiv har trukket ud, og pt. forventes det, at en vedtagelse tidligst vil kunne finde sted i slutningen af 2017. Derefter vil medlemsstaterne have 18 måneder til at implementere direktivet i deres respektive nationale lovgivninger. Selvom direktivet måtte ende med at blive vedtaget, har det således lange udsigter med hensyn til at få EU-regulering om aktivt ejerskab gennemført.

UDKASTET TIL ANBEFALINGER FOR AKTIVT EJERSKAB

Komitéens udkast til anbefalinger er udarbejdet efter samme model, som man kender fra anbefalingerne for god selskabsledelse. Det er soft law, der angiver at afspejle ”best practice” på området kombineret med følg eller forklar-princippet og en anbefaling af, at de omfattede investorer udarbejder en årlig redegørelse herom. Formålet med anbefalingerne er at bidrage til at skabe gennemsigtighed i forhold til, hvorledes den enkelte institutionelle investor vælger at udøve aktivt ejerskab, og at bidrage til selvreguleringen blandt branchens aktører.

Anbefalingerne er primært møntet på danske institutionelle investorers og kapitalforvalteres investeringer i danske børsnoterede selskaber men er samtidig tænkt som inspiration for den samme målgruppes investeringer i udenlandske børsselskaber og udenlandske institutionelle investorers investeringer i danske børsselskaber.

Udkastet består af syv anbefalinger med tilhørende kommentarer, hvorefter det anbefales, at institutionelle investorer

1. offentliggør en politik for aktivt ejerskab i forbindelse med aktieinvesteringer i danske børsnoterede selskaber
2. overvåger og er i dialog med selskaberne
3. fastlægger, hvornår og hvordan de vil eskalere det aktive ejerskab ud over overvågning og dialog, hvis der skulle vise sig behov herfor
4. fastlægger en politik for samarbejde med andre investorer med henblik på at opnå større effekt og gennemslagskraft
5. vedtager en stemmepolitik og er villig til at oplyse, om og hvordan de har stemt
6. beskriver, hvordan interessekonflikter i relation til aktivt ejerskab identificeres og håndteres og
7. årligt rapporterer om deres aktiviteter, herunder stemmeaktiviteter, indenfor aktivt ejerskab.

Selvom anbefalingerne i den endelige form er lige på trapperne, kan det fortsat anbefales at læse udkastet til anbefalinger med kommentarer i sin helhed på corporategovernance.dk.

THE UK STEWARDSHIP CODE

Udkastet angiver, at Komitéen har tilstræbt, at anbefalingerne så vidt muligt er i overensstemmelse med de tilsvarende toneangivende udenlandske anbefalinger, herunder navnlig The UK Stewardship Code fra 2010 og 2012. Med enkelte undtagelser lægger det danske udkast sig generelt også ganske tæt op af forbilledets syv ”principles” med kommentarer.

HØRINGSPROCESSEN OG –SVARENE

Høringsperioden udløb den 29. september. At dømme efter de svar, som flere afgivere af høringssvar selv har offentliggjort, har udkastet til anbefalinger givet anledning til mange detaljerede og forskelligartede kommentarer. I det store hele er disse høringssvar dog positive over for anbefalingerne.

Hvad de øvrige berørte investorer måtte mene, må vi vente med at få afklaret, om ikke andet til anbefalingerne bliver taget i brug. Komitéens formand, Lars Frederiksen, har tidligere selv konstateret, at anbefalingerne formentlig kunne blive en ”udfordring” for mange af de danske institutionelle investorer.

Fra flere sider er der imidlertid fokus på især følgende forhold:

- *anbefalingerne bør generelt spille sammen med internationale standarder og regler på området, som mange især store danske institutionelle investorer i forvejen følger*
- *det er problematisk, at anbefalingerne kun lægger op til at omfatter danske institutionelle investorers danske investeringer, og derved ikke får global rækkevidde, hvilket ikke er i overensstemmelse med internationale retningslinjer om samfundsansvar fra f. eks. FN og OECD*
- *anbefalingerne må ikke føre til krav om flere reelt ensartede politikker, dobbeltrapporteringer og ”overimplementering” med deraf følgende meromkostninger for de institutionelle investorer og dermed – indirekte – især mange pensionsopsparere*
- *anbefalingerne må ikke komme i konflikt med hard law som f. eks. lov om finansiel virksomhed eller børs- og kapitalmarksreguleringen*

ANBEFALINGERNE, AKTIONÆRRETTIGHEDSDIREKTIVET OG TIMINGEN.....

Det fremgår af udkastet til anbefalinger, at Komitéen barslede med udkastet efter ønske fra erhvervs- og vækstministeren i januar 2016. Umiddelbart er der ikke noget underligt heri, også fordi Komitéen – om end uafhængig – er knyttet til Erhvervs- og Vækstministeriet og i øvrigt har sekretariat hos Erhvervsstyrelsen.

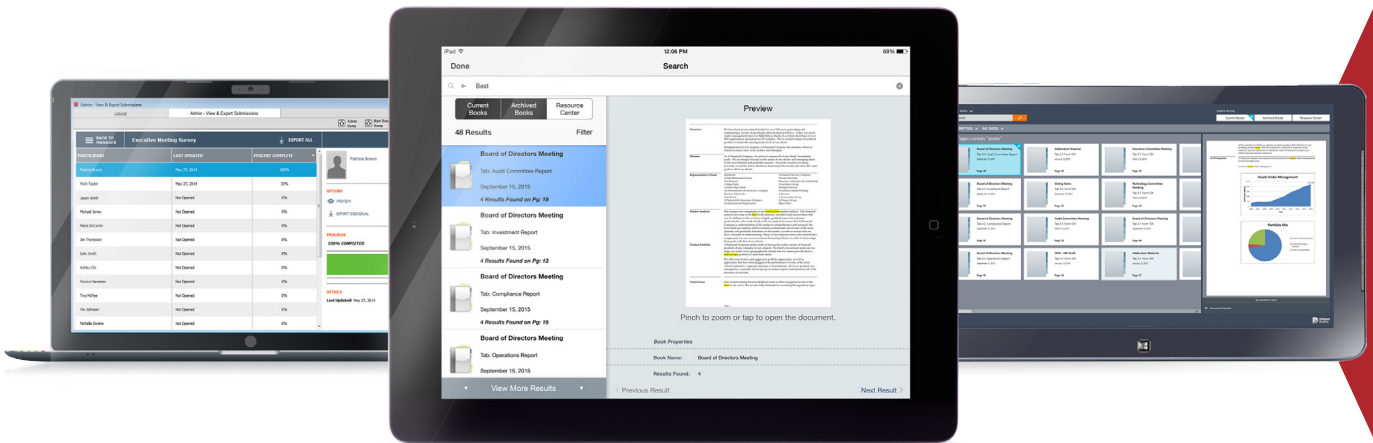
Som også påpeget i flere høringssvar kan man imidlertid godt undre sig over det tidsmæssige sammenfald mellem de forsinkede forhandlinger om de foreslåede ændringer af Aktionærrettighedsdirektivet og ønsket om udarbejdelse af danske anbefalinger på området. Det skyldes især, at der, som det fremgår af forslaget til ændringsdirektiv og udkastet til anbefalinger, er et ganske betydeligt sammenfald mellem den regulering af aktivt ejerskab, som indgår i de to forslag.

AKTIONÆRRETTIGHEDSDIREKTIVET V2 – VENTER VI PÅ GODT.....?

Eller måske er det hele blot udtryk for, at regulering af aktivt ejerskab alle forhold taget i betragtning bedst sker som soft law i form af f. eks. ikke-bindende nationale anbefalinger som dem, vi i forvejen kender på corporate governance-området. Regulering i direktivform vil skulle implementeres, vil først kunne få virkning om flere år, og vil efter det foreliggende forslag reelt ende med at være soft law; man kan mene, at det grundlæggende er noget rod, som man bør og med et sæt danske anbefalinger også fra politisk/ministerielt hold gør sit til at forsøge at undgå.

De danske anbefalinger for aktivt ejerskab vil være en realitet om kort tid. Tiden vil vise, om reglerne om aktivt ejerskab med fokus på aktionærforpligtelserne ender med lige så stille at glide ud af direktivforslaget og dermed aldrig blive en realitet i fælles EU-regi. Komitéen angiver at ville følge udviklingen nøje.

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**



6 SKARPE TIL NIELS MIKKELSEN



NIELS MIKKELSEN,
bestyrelsesmedlem i EyefitU, Miinto Group, Stine Goya og Park Lane. Tidl. CEO i IC Companys.

Hvad lå til grund for din beslutning, da du i sin tid skiftede CEO-hatten ud med flere, varierende kasketter, som professionelt bestyrelsesmedlem?

Jeg har jo været "corporate" hele min karriere – trods en ret stor selvstændighedsprofil. Men da andre i juli 2013 besluttede, at jeg ikke længere skulle være CEO i IC Companys, gav det mig på én og samme tid lidt en mavepuster og en mulighed for at tænke mig godt om! Og jeg var heldig; mange mennesker tog hurtigt fat i mig, men særligt tre personer skulle komme til at påvirke min beslutning om i sidste ende at følge mit hjerte og gå bestyrelsesvejen. Det var Eva Kruse fra Copenhagen Fashion Week, Christian Stadil fra Hummel og bestyrelsesformand Lone Fønss Schrøder fra bl.a. Saxo Bank, Volvo, IKEA etc. De to første hjalp mig med at komme ud til omverdenen igen lige efter jeg var stoppet – og Lone gav mig inspirationen til et liv med større frihed, fleksibilitet og impact på en bredde af forretninger og projekter, som indtil da havde været umuligt så længe jeg havde snuden i sporet hos IC Companys.

En konservativt indrettet privatøkonomi viste sig at være en styrke, for det gav mig tid til at finde de rig-

tige projekter inden for de tre områder, der udgjorde min ønskeseddel: 1) ejerskab, 2) fleksibilitet og 3) mulighed for at arbejde sammen med "good people". Dette har jeg kunnet finde i ejerskab af virksomheder i samarbejde med kapitalfonde. Et naturligt supplement var efter kort tid eksterne bestyrelsesposter

Hvad har været den største overraskelse for dig efter du skiftede spor – af hhv. positiv og negativ karakter?

Jeg må sige, at en overraskelse har været, at mange bestyrelsesmøder hurtigt bliver meget operationelt fokuserede, og dermed meget lidt strategiske. Og det betyder i mange virksomheder, at man dermed får for lidt ud af ellers selv meget dygtige bestyrelser. På den positive side må jeg opregne graden af impact, som du reelt er i stand til at give dér, hvor bestyrelsesarbejdet faktisk fungerer.

Hvordan forberedte du dig på overgangen? Og hvordan holder du dig selv "skarp" i dag?

Jeg har jo nok en lidt atypisk profil i dag, da jeg ikke er rundet af akademisk skoling. I stedet har jeg gennem hele min karriere været heldig at få tilbudt udfordringer, hvor jeg hver gang kunne – og skulle – strække mig 20% længere end i det foregående job. En hård, men fantastisk skole. Og så har jeg haft stor fornøjelse af at bruge mentorer til at udfordre og udvikle mig – bl.a. Kurt Larsen, bestyrelsesformand for DSV.

I dag henter jeg det meste af min inspiration i det personlige møde med både nye og eksisterende relationer – og så har jeg en særlig fornøjelse af at være en del af den internationale kapitalfond TowerBrook, som Management Advisor, hvilket giver adgang til en unik kollektiv intelligens og enorme mængder af eksperter, rapporter, rådgivere etc.

En del andre fuldtids-bestyrelsesmedlemmer nævner hyppigt tre faktorer, som de finder udfordrende for rollen; A) tidsanvendelsen i hver enkelt bestyrelse er i kraftig stigning, B) ansvarsbedømmelsen er blevet skærpet med tiden, ikke mindst de senere år, C) honorarerne

ligger trods en generel stigning de seneste år, fortsat under internationalt niveau – og er, ikke mindst set i lyset af den øgede tidsanvendelse, fortsat for lave til at gøre karrieren som professionelt bestyrelsesmedlem til et reelt karrierevalg for mange ellers meget velegnede direktører og topledere. Hvad er dit syn herpå? Og bør noget ændres?

Jeg kan godt genkende billedet af de tre udfordringer. I udlandet er man jo vant til helt andre, højere bestyrelseshonorarer. Og i mange virksomheder, kan det forventede tidsforbrug nemt eksplodere, f.eks. i en krisesituation eller en turnaround.

I mit personlige tilfælde er de forholdsvist lave, danske honorarer dog ”hedget” af, at jeg de fleste steder selv er med på en upside i form af en ejerandel. Det er jo ikke helt ualmindeligt i mindre og mellemstore virksomheder, som har haft mit primære fokus her de første par år, hvor jeg endnu ikke har sagt ja til poster i større, børsnoterede selskaber. Det kunne dog nok godt ændre sig inden for en overskuelig fremtid, og så skal honoraret jo gerne kunne ”stå alene”.

Hvilke fokusområder har du selv i dit bestyrelsesarbejde? Er der nogle særlige brancher, funktioner, scenarier eller andet, som har din særlige bevågenhed og/eller interesse?

Som nævnt har jeg helt fra starten haft fokus på kapitalfonds ejede virksomheder, og dertil kommer en naturlig eksponering mod lifestyle/consumer goods/retail/branding-virksomheder qua min oprindelige corporate karriere. Men det har dog ikke udelukkende været dét. Og jeg finder f.eks. stor inspiration i arbejdet med virksomheder i innovative, gerne teknologisk prægede, brancher.

Har du et eller to gode råd til andre, der overvejer samme karrierevej?

Ja: Lav en ordentlig due diligence på selskabet, den øvrige bestyrelse, direktionen og ejerne, inden du siger ja. Forstå i den forbindelse hvor meget ansvar og risiko, du tager på dig, både juridisk og i forhold til dit personlige brand. Derudover kan deltids konsulentopgaver være et udmærket supplement i starten. Selv bruger jeg vel i snit 6-8 timer om ugen herpå.

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](https://www.deloitte.dk/compliance)

CYBER RISICI OG LEDELSESANSVAR



AF KLAUS STUBKJÆR ANDERSEN,
Financial Lines Manager, Danmark, RiskPoint.

”IMPORTANT MESSAGE - PLEASE READ”,

Sådan indledes beskeder fra hackere ofte på skærm-billedet, når en computer er blevet låst og der kræves løsesum for at den retmæssige ejer af computeren, og/eller de data, der er låst. Det er ”bad news”!

”The good news is”... fortsætter skærbilledet, er; at hackeren er villig til at sende nøglen til låsen, mod en pengedonation. Skulle man betvivle hackerens evne til, og interesse i, at levere nøglen efter betaling er gennemført, så tilbyder hackeren en ”anbefaling” i form af udsagn fra andre der har været hacket af samme hacker, og som har betalt hackeren og derefter modtaget en anvendelig nøgle. Hackerne har forstået at selv deres forretningsmodel bygger på tillid!

TILLID ER GODT, KONTROL ER BEDRE, DOBBELT KONTROL ER BEDST

Ingen iværksætter kan drive, udvikle og vokse en forretning uden at overlade opgaver til andre. Uddelegering forudsætter tillid til andre. Afhængigt af tillidens størrelse kan de uddelegerede beføjelser begrænses i form af kontrakter (fuldmagt, bemyndigelse) og adgang (til penge, data mm.) samt kontroller (i form af IT platform, systemer o.lign.).

Den nødvendige uddelegering indebærer risici, der kan føre til økonomiske tab, eksempelvis kriminelle gerninger som bedrageri og mandatsvig, men økonomiske tab kan også opstå ved u hensigtsmæssig forret-

ningsførelse fx tab af kunder pga. dårligt omdømme som følge af tab af data ved hacking.

”YOU HAVE BEEN HACKED”!

Det er ikke et spørgsmål ”om”, men nærmere ”hvornår” en virksomhed bliver udsat for hacking. Nogle vil gå så langt som til at påstå, at hvis du ikke har oplevet hacking, så er det fordi du ikke har opdaget det endnu!?

Hacking-sager illustrerer, at hacking sker i alle former for virksomheder, uanset størrelse og geografisk udbredelse. Hacking udbredes i en hastighed, et omfang og med konsekvenser der var hidtil utænkelige, og som potentielt overstiger traditionelle risici som bygningsbrand, naturkatastrofer m.m.

Konsekvenserne eksploderer i forhold til traditionelle risici fordi alle virksomheder / organisationer i dag er afhængige af et fungerende IT system, Internettet og hjemmesider, der er online og operationelle. Uanset om der er udliciteret til tredjemand / ”cloud” løsninger. Man skal holde sig for øje, at ”could” løsninger ikke ligger i skyen, men på jorden, et sted i verden, mere eller mindre udsat for hacking eller andre risici, fx terrorangreb, borgerkrig, ekspropriation m.v.

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

Hacking kan have karakter af :

1. en målrettet kampagne, som typisk igangsættes hvis hackerne har identificeret virksomhedens aktiver (data eller penge) som interessante, eller
2. en tilfældighed, fordi virksomhedens IT forsvar var svækket pga. manglende opdatering, vedligehold eller underdimensionering.

BOARD PERSPECTIVES

Den målrettede hacking er selvsagt af begrænset omfang, men er man først identificeret som et mål, så er det meget svært at undgå uautoriseret adgang, både fysisk og via Internettet. Hvis hackere vil ind i et system, så kommer de ind. Det dokumenteres af hacking af Pentagon og US Federal reserve.

Den målrettede hacking er selvsagt af begrænset omfang, men er man først identificeret som et mål, så er det meget svært at undgå uautoriseret adgang, både fysisk og via Internettet. Hvis hackere vil ind i et system, så kommer de ind. Det dokumenteres af hacking af Pentagon og US Federal reserve.

Det bedste forsvar er:

1. Undgå at blive identificeret som en virksomhed/organisation der har aktiver (data i form af intellektuelle rettigheder fx patenter, eller information der kan bruges til at få adgang til penge eller personlig information der kan videresælges) – det er næsten umuligt, men der findes rådgivere, der har som forretning, at sløre en virksomheds tilstedeværelse på Internettet.
2. Forebyg indtrængen, både fysisk og digitalt, ved adgangskontrol.

PERVASIVE IT

IT og Internettet gennemsyrrer alle virksomheder/organisationer. Det er meget få virksomheder/organisationer der kan eksistere optimalt uden IT og Internet. Internettet er livsnerven i databehandling og kommunikation, hvorfor det er livsvigtigt for virksomheden/organisationen, at IT fungerer og ansatte og kunder kan få kommunikere via Internettet.

Virksomheder/organisationer kan derfor ikke overleve uden adgang til IT og Internettet, samt fysisk adgang til lokaler.

Udfordringen er, at IT og Internettet ikke bare er livlinen for virksomheden/organisationen, men også kilden til uautoriseret adgang. Ansatte anvender deres mobile enheder (telefoner og tablet computers, laptops m.v.) til at få adgang til virksomhedens/organisationens email og andre systemer, både på lukkede, sikre linjer men også på åbne, usikrede linjer.

Meget få personer tjekker sikkerheden på WIFI netværk, hvilket er bevist ved flere tests, hvor der i ”det med småt” på WIFI log-on fx har været en klausul om, at brugeren gav samtykke til, at bortadoptere sit førstefødte barn til ejeren af WIFI løsningen. Ud over emails og adgang til systemet kan man også forstille sig hacking ind i en telefonkonference, hvor hackeren kan opsnappe fortrolig information.

INTERNET OF THINGS

Ikke nok med at adgang via Internettet udgør en stigende trussel, så betyder den allestedsnærværende IT og Internetopkobling, at personer inde i virksomhedens/organisationens bygninger kan komme på virksomhedens/organisationens netværk fra stort set alle lokaler. Det være sig via en printer, en produktionsmaskine, et køleanlæg, sprinkleranlæg, varmeanlæg, elanlæg, computeren hvor gæster indskrives sig i receptionen og meget andet. Det er altså ikke kun ansatte og gæster der kan få adgang til netværket, men også servicemedarbejdere fra leverandører. Eksempelvis har personer, der angiver sig for ansøgere som skal til samtale, henvendt sig i receptionen og givet receptionisten en USB nøgle, som receptionisten sætter i computeren for at printe dokumenter som ansøgeren har glemt at få med. Straks efter forlader ansøgeren receptionen og kan aktiverer pågældende fil, som nu ligger på receptionens computer/netværk. Og det er ikke bare i receptionen der kan være sikkerhedsbrist. Tests i form af phishing emails, som lokker med gevinster hvis modtageren tilmelder sig ved at klikke på linket, men reelt indeholder virus, crypto-lock, malware eller spyware, rundsendt i organisationen, viser også, at alle i virksomheden/organisationen, selv topledelsen, en gang imellem får aktiveret et ondsindet link. Der sker også kidnapning af IT medarbejdere, med henblik på at skaffe adgang og login/password.

Den fysiske sikkerhedskontrol er med andre ord lige så vigtig som den digitale / elektroniske adgangskontrol.

Information om cyber risici og hvad der skal gøres for at undgå negative konsekvenser af et sikkerhedsbrist skal derfor ud i alle dele af organisationen, på alle niveauer – fra reception over kantine og pedel til kontorpersonale og fabriksarbejdere samt ledelse.

BOARD PERSPECTIVES

IF YOU THINK TECHNOLOGY WILL FIX CYBER RISK, YOU HAVE NEITHER UNDERSTOOD WHAT CYBER RISK IS ABOUT NOR WHAT TECHNOLOGY CAN DO...

Traditionelt har IT sikkerhed været domineret af teknologi, så som firewalls og antivirus og endpoint beskyttelse.

Teknologien er stadig relevant, men den er typisk passiv og reaktiv. Der er brug for at opdage hacking når det sker og at kunne reagere straks, med det formål at undgå langvarig skade og tab af penge, data og omdømme m.m.

Virksomheder/organisationer bør derfor tage en helhedsorienteret tilgang i deres cyber risk management. Det indebærer, at ledelsen skal sørge for konstant opdatering og opgradering af IT sikkerhedssystemer, men at det er mindst lige så vigtigt at udarbejde en IT sikkerhedspolitik, ansætte en IT ansvarlig på ledelsesniveau, udarbejde beredskabsplaner, uddanne og træne ansatte. Det sidste punkt er nok det væsentligste og mest afgørende for, om virksomheden/organisationen lykkedes med at eli-

minere eller minimere negative konsekvenser af en hacking.

LEDELSENS ANSVAR

Bestyrelsen skal sikre, at ejernes interesser varetages på bedste vis i henhold til virksomhedens/organisationens formål, som beskrevet i vedtægterne eller lignende.

I Selskabslovens § 115 står der udtrykkeligt, at bestyrelsen skal sørge for, at virksomheden/organisationen har fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller. Direktionen skal sørge for, at de af bestyrelsen vedtagne politikker og procedurer implementeres. Ledelsen (bestyrelse og direktion) er altså personligt ansvarlige for risikolevelsen og risikostyringen, både generelt og konkret, fx cyber risici.

Komiteen for God selskabsledelse støtter op med anbefalinger til risikostyring og intern kontrol.

Persondataforordningen implementeres ultimo maj måned 2018 og tilføjer en række nye forpligtelser for dataansvarlige og databehandlere. Der findes utal-



BOARD PERSPECTIVES

lige publikationer om denne forordning, hvortil der henvises.

Bestyrelsen bør, både af hensyn til ejerne og henset til bestyrelsens personlige ansvar, sætte cyber risici på dagsorden, hvis det ikke allerede er tilfældet? Det kunne meget belejligt skrives ind i bestyrelsens års-hjul for 2017. Udarbejdelse af en cyber risici politik og procedurer er et ressourcekrævende projekt og der bør afsættes rigeligt med tid.

CYBER RISK MANAGEMENT – KLAR, PARAT, START

Det er umuligt at sikre noget man ikke har overblik over. Beskyttelse mod hacking begynder derfor med identifikation af hvilke aktiver virksomheden/organisationen ejer eller råder over. Denne identifikationsproces kunne meget vel indledes ved, at et bredt udvalg af ansatte, der repræsenterer alle niveauer i virksomheden/organisationen, mødes til brainstorming

Når aktiverne er identificerede må man nødvendigvis prioritere efter eksistentiel vigtighed og værdi. Ikke alle aktiver er lige essentielle og det kræver ressourcer (tid og penge) at beskytte, hvorfor man bør starte med de vigtigste aktiver. Rangordning kan med fordel foretages af en mindre gruppe end den der var med til at identificere risici.

De vigtigste aktiver skal naturligvis beskyttes bedst, både internt og eksternt, forstået således, at ansatte kun har adgang alt efter behov, og ikke-ansatte ikke har adgang.

Adgang skal logges og monitoreres for at spore uautoriserede besøg. Monitorering skal foretages af IT revision eller lignende, der rapporterer til bestyrelsen for maksimal uafhængighed.

Ikke nok med at aktiverne skal beskyttes, der skal også foreligge en plan for hvem gør hvad, hvornår og hvordan”, hvis et sikkerhedsbrist identificeres. En beredskabsplan skal ikke bare udarbejdes og lægges i skuffen, den skal inkorporeres i organisationens dna. De ansatte skal uddannes og testes i beredskabet, og tests skal ikke bare være realistiske, men også være

dynamiske, således at der opstår nye situationer, fx at den IT ansvarlige er syg netop den dag testen gennemføres.

Uddannelsen af ansatte skal være kontinuerlig og tests skal logges i systemet, således at det monitoreres om tests gennemføres og men hvilket resultat. Opfølgning skal iværksættes overfor ansatte der ikke gennemfører, har for mange ”fejl” osv.

Der findes skemaer og analyser til identifikation af cyber risici osv.

Såfremt ovenstående vejledning iværksættes og implementeres, så står virksomheden/organisationen godt i forhold til risici og dermed også til at tegne forsikring på gunstigt grundlag.

FORSIKRING

Ledelsen bærer et personligt ansvar for tab, uanset årsagen. Ledelsen bør som minimum få tegnet en Ledelsesansvarsforsikring for virksomhedens/organisationens ledere.

I tillæg bør det overvejes, i hvilket omfang cyber risici skal dækkes via forsikring.

En Cyber forsikring kan dække både virksomhedens egne tab i form af konsulentomkostninger til PR, Juridisk, Finansiell, IT eksperter, og driftstab samt løsesummer. Forsikringen dækker desuden omkostninger og erstatningsbeløb hvis virksomheden mødes med erstatningskrav.

HVILKE ERFARINGER HAR DANSKE VIRKSOMHEDER/ORGANISATIONER MED CYBER RISICI?

Cyber risici indeholder nye eksponering, der for alvor har trukket spaltepads i medierne indenfor, de seneste 5 år.

RiskPoint har i samarbejde med BoardNetwork iværksat en interviewrunde med CFOs der sidder i store danske virksomheder/organisationer, for at høre disse personers syn på cyber risici. Mere herom i de næste udgaver af BoardNetwork.

BOARD NETWORK



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

Medlemsmøder de næste 12 måneder

Tirsdag d. 29. november kl. 12-16 under temaet ”Formalia i bestyrelsesarbejdet – Uafhængighedskrav, Fit & Proper, CRD-IV direktivet, Diversitetskrav, Revisionsudvalgskrav etc.”.

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

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

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

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

Lær fra de dygtigste. Netværk med de bedste.
BOARD NETWORK

The Danish Professional Directors Association
Det førende forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer

THE BOARD'S ROLE IN OPERATIONALIZING DIGITAL TRANSFORMATION



BY EMRE GÜRSOY

Emre Gürsoy, former Global President & COO AdPeople Worldwide, WPP plc, has been working in the fields of brand consultancy, marketing and technology and partnering with global enterprises for over 25 years. Until recently, he was the CEO of one of the most successful ad agency start-ups in Denmark, overseeing the global expansion of its network. Today, Gürsoy is on the boards of several companies in Denmark.

One of the biggest business challenges of our times is identifying the best path forward for managing slow-changing organizations in the face of rapid technological change.

As with every new business era, the 4th industrial revolution, digital transformation, arrives with its own opportunities and risks. Unlike earlier ones, this is approaching at the speed of light. We can't step around it. We can't ignore it.

There's an urgency for businesses to react now to this new business reality—starting at the board level.

FIVE KEYS TO DIGITAL TRANSFORMATION

Technological advancements, coupled with consumer demand for more connected, personalized experiences, are the drivers of digital transforma-

tion across industries. Most enterprises will face multi-layered challenges on their journey to digital transformation. Some are incremental, like keeping up with technology upgrades. Others, like trying to integrate inherited technology solutions “owned” by silos, are monumental.

The impact of advancements in technology can also create big gaps between the new systems and employees being asked to adapt to change management initiatives. Today, many organizations experience an inconsistent, and often uncoordinated, approach to these two practices.

Fortunately, digital transformation seems to be a big topic these days. It's on every board and leadership agenda. Some learnings have been identified and adopted. The art of operational excellence, however, ultimately depends on the nature of each enterprise and their willingness to change.

Five keys to operationalizing digital transformation processes and accelerating the state of readiness include:

1. elimination of hierarchical structures and silos
2. nurturing an innovation culture
3. establishing metrics that measure progress
4. ensuring relevance through fluid strategic development processes and
5. defining a clear, inspiring purpose.

ONLY THE NIMBLE PROSPER

The hierarchical structures and organizational processes we have used for decades are no longer up to the task of winning in a rapidly changing environment.

BOARD PERSPECTIVES

We can't, of course, ignore the daily demands of running a company where traditional hierarchies and processes deliver results. But we can identify the most important risks and opportunities, formulate strategic initiatives and implement them with speed and agility.

Time to reboot? Old methodologies aren't adept at managing rapid change. Much of our knowledge, experience and management skills are outdated. In a business environment that is unpredictable in almost every way, efficiency is no longer the most critical business goal.

"We know that bureaucracies, hierarchies, are really good at driving efficiency. They're not good at innovating." *Jim Whitehurst, CEO RedHat*

We need to shift our focus from operational competitiveness to creative competitiveness—the ability of organizations and culture to create, embrace, feel involved and successfully execute new ideas.

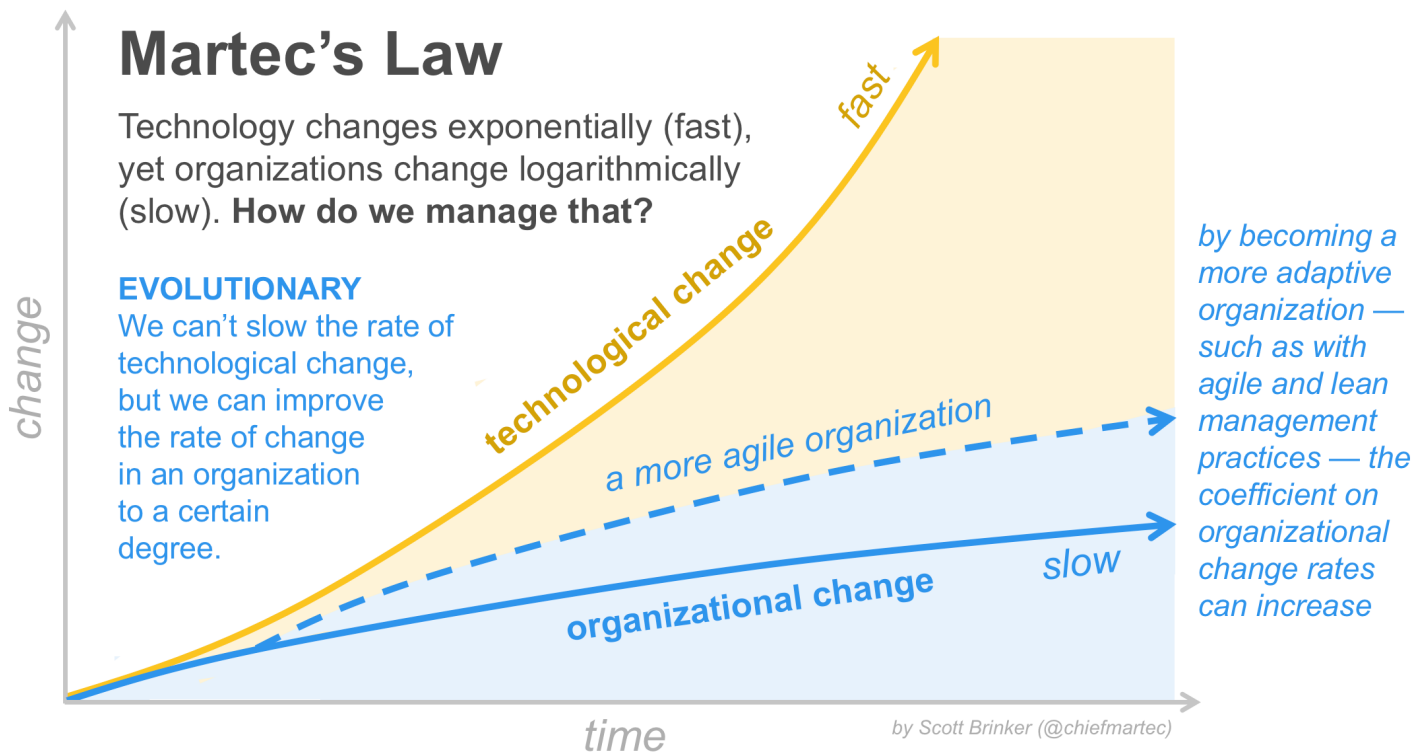
It's time to question and re-imagine every aspect of businesses with an injection of new thinking: leadership mindsets, organizational structures, interaction and collaboration within broader networks, investment models, measurement criteria, determining which tools and technologies to deploy as well as the profile of people who will be working with these new technologies.

Of these, how we lead and the kind of culture we create are essential starting points.

LEADERSHIP FOR A DIGITAL AGE

We know that people in organizations don't change that quickly. Changes in behavior and culture always take much longer than anticipated. There are only so many changes an organization can absorb in one go without disruption.

According to a recent Gartner survey, "the biggest threat to innovation is internal politics and organizational culture, which doesn't accept failure and/



BOARD PERSPECTIVES

or doesn't accept ideas from outside, and/ or cannot change."

An excerpt from Stephen Heidari-Robinson and Suzanne Heywood's recent book, *Re-org*, how to get it right, sums up the challenge: "Most executives will lead or be a part of a reorganization effort (a reorg) at some point in their careers. And with good reason--reorgs are one of the best ways for companies to unlock latent value, especially in a changing business environment. But everyone hates them. No other management practice creates more anxiety and fear among employees or does more to distract them from their day-to-day jobs. As a result, reorgs can be incredibly expensive in terms of senior-management time and attention, and most of them fail on multiple dimensions."

The good news is that "digital transformation" helps dissolve traditional organizational boundaries. It stimulates critical thinking and accelerates innovation and experimentation. Beyond deploying technology, it's really about creating a culture of innovation, employee engagement, and mastering agility.

Digitalization provides a catalyst for a new style of leadership to evolve. Companies that see a strong customer experience opportunity and service model cannot succeed without aligning their organization and employees to unite behind meeting their customers' true needs.

METRICS MATTER

While technology and the Internet of things are disrupting every industry, enterprises continue to find innovation challenging. They suffer from a range of ailments that keep them from realizing value from innovation, such as a fear of risk, operational efficiency blowbacks or communication issues. And top executives are under heavy pressure to deliver short-term financial results every quarter since this is the most common success criterion.

In theory, Boards demand balanced, incremental and preferably disruptive innovation investments to secure the long-term success of their company. But the reality is that there are only a handful of organizations that have metrics to measure and reward innovation efforts. The true drivers of innovation

entrepreneurship, creativity, and risk-taking simply aren't measured. The absence of metrics and fear of failure lead to a reliance on incremental innovation. It's more like going through the motions rather than the genuine pursuit of groundbreaking excellence.

"Measurement is fabulous. Unless you're busy measuring what's easy to measure as opposed to what's important.", Seth Godin, Author

Too often, it takes a crisis, not financial indices, that move boards to take serious action on innovation. The problem is, innovation doesn't happen overnight. But once we start measuring innovation, we can open the door to improvement.

SETTING STRATEGY

Every company seeks a competitive advantage while retaining the status quo.

Unless you're a start-up with no heritage to protect, you're going to worry about being unbundled. The usual response is to tread carefully into incremental innovation opportunities while optimizing and defending your own competitive space. You may even turn this "dual-strategy" development into annual exercise.

But, does it serve any real purpose? Or should it evolve? Good companies make different and difficult choices. The strategy process should be a dynamic force that seeks opportunities, identifies initiatives and produces a roadmap for achieving your company's business goals. A fluid board and leadership-driven strategy initiative can spark and guide transformational processes in a way that accelerates momentum that never stops.

Whether it is called digital transformation or technological transformation, management, marketing and human relations departments are the real change agents. It is a systematic, continuous process. Technology will not stop evolving. Neither should business structures or cultures.

"If you want something new, you have to stop doing something old.", Peter F. Drucker, Management Consultant

BOARD PERSPECTIVES

According to a study by The Economist/ Global Stats, there is room for improvement and a willingness to engage at all levels:

- 80% of leaders feel their company is good at crafting strategy but only 44% at its implementation
- 70% of middle managers and more than 90% of front-line employees have compensation that is not linked to the strategy

66% of HR and IT organizations develop strategic plans that are not linked to the organization's strategy

- 63% of successful companies have all their business units aligned to their overall corporate strategy
- 61% of respondents acknowledge that their firms often struggle to bridge the gap between strategy formulation and its day-to-day implementation
- 60% of organizations do not link their strategic priorities to their budget

CHANGE WITH A PURPOSE

Technology doesn't transform organizations. People do. Especially those inspired by a purpose. There is nothing more powerful than "inspiration through purpose"

when it comes to uniting and mobilizing employees.

Unfortunately, too many companies define their transformational goals as financial and operational results. These are important, and they can be energizing to leaders, but they tend not to be very motivating to most people in an organization.

"Motivation is the catalyzing ingredient for every successful innovation. The same is true for learning."

Clayton M. Christensen
Harvard Business School Professor

Company purpose, and thus brand guardianship, is critical to transformational success in the era of the 4th Industrial Revolution. The Board should unify behind incubating and defending a long-term strategic focus on innovation against the short-term gains.

The mindset of modern organizations should be driven by how to get better ideas by getting people to work together rather than the number of ideas people can come up with when they are working apart.

It's time for organizational recalibration to become business-as-usual. And for teams, defined as business catalysts, to be clearing the pathway on the journey towards innovation.

Emre Gürsoy

18 November 2016/ Copenhagen



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-1260 København K
CVR.nr. 34457026
Tlf. 21 28 28 82
www.boardnetwork.dk
info@boardnetwork.dk

Ansvarshavende chefredaktør:

Jakob Stengel, jsh@boardnetwork.dk

Bidragydere i dette nummer:

Niels Josephsen, *Partner og Head of Tax, Deloitte Danmark*

General Peter Bartram, *bestyrelsesmedlem i bl.a. CfL og på vej ind i yderligere to bestyrelser*

Finn Overgaard, *Advokat og partner i LETT*

Klaus Stubkjær Andersen, *Financial Lines Manager, Danmark, RiskPoint*

Niels Mikkelsen, *bestyrelsesmedlem i EyefitU, Miinto Group, Stine Goya og Park Lane. Tidl. CEO i IC Companys*

Emre Gürsoy, *former Global President & COO AdPeople Worldwide*



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 / Inter-Search (www.caseroose.com), hvor han er Managing Partner og Global Head of Board Practice. Jakob er grundlægger af og formand for Board Network - The Danish Professional Directors Association, og virker tillige som bestyrelsesformand og -medlem i en række danske bestyrelser.