

BOARD PERSPECTIVES

no.03 SEPTEMBER 2014

VELKOMMEN

**TIL DANMARKS FØRENDE BESTYRELSESPUBLIKATION
BOARD PERSPECTIVES – NYHEDER, TENDENSER
OG HOLDNINGER**



TONE AT THE TOP – MYTE ELLER METODOLOGI

KERSI F. PORBUNDERWALA – S. 5

5 SKARPE OM BESTYRELSENS ROLLE

JENS MOBERG – S. 10

VALUE CREATION IN A LOW-GROWTH WORLD

MICHAEL WEYRICH – S. 13

SPECIAL SURVEY: FUNDING GROWTH 2014

ALIXPARTNERS – S. 18

5 SKARPE OM BESTYRELSENS ROLLE

LONE FØNSS SCHRØDER – S. 22

CORPORATE SUSTAINABILITY – FROM BLIND SPOTS TO BRIGHT SPOTS

HELLE BANK JØRGENSEN – S. 25

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES – DANMARKS NYE BESTYRELSESPUBLIKATION



Velkommen til tredje nummer af Board Perspectives fra Board Network, The Danish Professional Directors Association. Board Perspectives henvender sig til alle, som interesserer sig for bestyrelsesagenden i Danmark, og er den førende, 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 tre skarpe rådgivere/serviceleverandører, som hver for sig sætter fokus på Corporate Governance-tiltag inden for sustainability, compliance samt redskaber til fokusering på værdiskabelsen. Desuden bringer vi resultaterne af en ny global undersøgelse om Sustainable Cost Management.

Vi bringer også to gange ”5 skarpe spørgsmål” til et par af Danmarks mest erfarne bestyrelsesmedlemmer; Lone Fønss Schrøder samt Jens Moberg.

LEDERSKABET FRA BESTYRELSESLOKALET – THE TONE AT THE TOP ER IKKE EN OPERETTE!

Board Networks næste medlemsmøde onsdag d. 10. september kl. 16-20 sætter fokus på Tone at the Top, dvs. på, hvad der er de vigtigste fokuspunkter for

bestyrelsen som kollegium ift. at sætte pejling for hele virksomheden – og hvad der er de vigtigste fokuspunkter for formanden ift. at sætte pejling for bestyrelsen. På mødet vil man kunne høre indlæg af både Jens Moberg og Lone Fønss Schrøder samt Erik Holst Jørgensen, bestyrelsesformand for Deloitte.

Internationalt er Tone at the Top en gængs og velkendt governance-term, hvorimod mange i Danmark kun forstår begrebet som en syntaks uden dybere indhold. Oprindeligt udspringer begrebet fra en revisions- og kontrolverden i henhold til hvilken man forsøgte at sætte fokus på hvilke politikker, kontroller og processer en virksomhed burde operere med på øverste ledelsesplan for at monitorere og forebygge skandaler og kriser, som kunne sætte hele virksomhedens liv på spil – altså det ultimative katastrofescenarie.

Det etiske klima i virksomhederne kom særligt i fokus efter den lange række skandaler, som udspillede kort efter årtusindskiftet, herunder i bl.a. Enron, MCI/WorldCom, Tyco m.fl. – og som følge heraf også Arthur Andersen. I Danmark har vi haft vore egne, tilsvarende sager som f.eks. Nordisk Fjer og senest Genan, hvor topledelsen har spillet en overordentlig vigtig rolle i definitionen af, hvad der var vigtigt henholdsvis tilladeligt i virksomheden. Under finanskrisen afdækkedes en lang række yderligere eksempler, f.eks. i realkreditkæmpen Fannie Mae, mens det herhjemme mest var i developer- og ejendomsselskaber samt i visse banker, at man kunne konstatere det største

sammenfald mellem manglende fokus på streng etik i topledelsen og virksomhedens krise.

For selvfølgelig sender det klare signaler til hele organisationen, når bestyrelse, direktion og betydende aktionærer uden større problemer anvender virksomhedens penge til lystyachter, talrige sportsvogne, ekstravagante kunstindkøb, uhæmmede natklubbesøg og det der er værre. Et kulørt eksempel kan ses i filmen *The Wolf of Wall Street*, som handler om en yuppie-gone-mad i 80'erne og 90'erne, men en række af filmens scener kunne såmænd godt have været optaget i visse miljøer i Danmark i perioden 2004-2008. Når det af den øverste top accepteres, måske endog praktiseres, at armbevægelserne er store, kontrollerne dunkle og fællesnævneren generelt den lavest mulige, så vil resten af organisationen hurtigt lære af dette og problemerne sprede sig som en løbeild. Et nyligt eksempel på en bestyrelse, som ikke længere kunne acceptere adfærden hos direktionen, var da American Apparel i juni 2014 afskedigede founder & CEO Dov Charney efter en lang række anklager om sexchikane etc.



Men hvad med de over 99% af virksomhederne, hvor ledelsen ikke er hverken kriminelle eller korrupte – betyder Tone at the Top noget der? Svaret er naturligvis Ja. For det handler ikke kun om eksistensen af det deciderede dårlige eksempel (jf. ovenfor), men i høj grad også om det eventuelle fravær af det gode eksempel. Man bør som bestyrelse være sig meget bevidst, at manglende synlighed, manglende kommunikation, fravær af reelle kontroller, og tilstedeværelsen af mange uskrevne, men få nedskrevne, regler normalt blot øger forvirringen og dermed risikoen for at udsætte virksomheden for en krise.

Som Lone Fønss Schrøder siger i vores interview med hende, så er det bestyrelsens ansvar at identificere og italesætte hvilke strategiske fokusområder virksomheden opererer efter, samt ikke mindst på hvilke præmisser virksomheden skal agere. Hvis bestyrelsen proaktivt, som Jens Moberg fortæller om Grundfos, har defineret Corporate Social Responsibility som et strategisk benchmark, så ved hele organisationen, at short term profits ikke må jagtes på bekostning af miljø, arbejdsforhold etc. Særligt i større virksomheder er den klare kommunikation og øgede transparens et stærkt redskab til at forebygge eventuelle lokale fortolkninger af hvad "zero child labor policy" mon kunne betyde. Og i sidste ende er det naturligvis med til at sikre værdiskabelsen for aktionærerne.

5 GODE RÅD OM TONE AT THE TOP

Hvilke redskaber har bestyrelserne til at sikre, at Tone at the Top udtrykkes, kommunikeres og efterleves bedst muligt? Her følger vore 5 gode råd:

1. Bestyrelsen kommunikerer med én transparent stemme. Alt bør kunne drøftes og diskuteres i bestyrelseslokalet, men trufne beslutninger bakkes op og kommunikeres loyalt udadtil som indadtil i virksomheden. Og det er en selvfølge, at hele bestyrelsen gør hvad man siger – og siger, hvad man gør.
2. Bestyrelsen holder sig jævnligt i kontakt med hele virksomheden, ikke kun direktionen. Hyppigt møder man således de ansvarlige for finans, HR, produktion, logistik, udvikling, jura, salg, marketing etc. Og i større virksomheder mødes man ind i mellem med den lokale ledelse – gerne hele bestyrelsen, men lige så gerne 1 til 1 eller f.eks. i regi af revisionsudvalget – uden at direktionen nødvendigvis deltager. Det sikrer indsigt i den daglige drift uden, at det behøver filteres og fortolkes.
3. Der oprettes compliance-, whistleblower- og intern revisions-funktioner, som rapporterer direkte til bestyrelsen. Henvendelser til disse funktioner er sikret mulighed for anonymitet, og samtidig overvåges det hvorledes henvendelser reelt håndteres da manglende håndhævelse eller i det mindste påtale af selv små brud på code-of-conduct hurtigt bliver til et signal om manglende seriøs håndtering af også større sager. Det indebærer to risici; dels at uhæderlige elementer kan være mere tilskyndet til at forsøge sig med uhensigts-

BOARD PERSPECTIVES

mæssig adfærd, dels at de omkringstående i højere grad vil afholde sig fra at rapportere selv væsentlige adfærdsproblemer, da de er bange for ikke at blive taget alvorligt.

4. HR rapporterer jævnligt direkte til bestyrelsen om gennemførte exit-interviews samt medarbejder-tilfredshedsmålinger, som begge kan være indikationer i retning af, om virksomhedens etiske miljø har en tilfredsstillende standard. Og marketing/kommunikation rapporterer direkte til bestyrelsen vedrørende virksomhedens udvikling inden for kundeklager samt ikke mindst omdømme på sociale medier.

5. Bestyrelsen arbejder efter en intern regel om, at alt kan diskuteres og alle spørgsmål kan stilles – selv ”dumme” spørgsmål. F.eks. bør det være tilladt at spørge til, om virksomheden nu også har såvel ressourcer som kompetencer til både at indsamle, analysere og opbevare big data, da eventuelle brud på datasikkerheden kan bringe såvel kundeforhold som juridiske forhold i risikozonen. Ligeledes sørger bestyrelsen naturligvis for selv at underlægge sig en transparenss-ramme og gennemgår derfor årlige bestyrelses-evalueringer, helst eksternt faciliteret, som en naturlig

del af at sikre bedst mulige boardroom dynamics.

KOMMENDE ARRANGEMENTER

Til sidst minder vi endnu engang om de to næstkommende arrangementer i Board Network:

Onsdag d. 10. september kl. 16-20: Lederskabet fra bestyrelseslokalet – The Tone at the Top er ikke en operette. Med indlæg af Lone Fønss Schrøder, Jens Moberg samt Erik Holst Jørgensen.

Torsdag d. 20. november kl. 12-16: Vi er stolte over, at en af verdens absolutte topledere; Larry Fink, Chairman & CEO, BlackRock, sammen med Sveriges ”Mr. Corporate Governance”, Arne Karlsson, bestyrelsesformand for bl.a. Ratos og Bonnier Holding, kommer til Danmark for i Board Network at tale om Corporate Governance i et internationalt perspektiv.

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

Ditte Kirstein Brammer & Jakob Stengel



TONE AT THE TOP ER AFGØRENDE FOR VIRKSOM- HEDSKULTUR, INTEGRITET OG ETIK – MYTE ELLER METODOLOGI?

**Af KERSI F. PORBUNDERWALA. Secretary General
Copenhagen Compliance & Managing Partner of
Copenhagen Charter and Riskability IT Tools**

Da implementering af Sarbanes Oxley (SOX) var på sit højeste, gik vi konsulenter rundt i bestyrelseslokaler og talte i diverse eufemismer såsom Tone at the Top. Efterhånden som denne blev slidt introducerede vi i stedet 'Talk-the-walk' som så blev afløst af 'One-size-does-not-fit-all'. Uanset hvilken toneangivende floskel der blev anvendt under de forskellige paradigmer eller udfordringer, og uanset hvilken compliance konvergens, der er aktuel på et givent tidspunkt, har bestyrelseskammertonen Tone at the Top fået sin plads i Governance-hierarkiet.

Kredit- og finanskrisen er nu formentlig bag os, men eftervirkningerne kan og vil leve videre i virksomheder mange år endnu. Da krisen og de mange globale redningsaktioner var på sit højeste var den generelle tillid til og opfattelse af virksomhedsledelse samtidig på et historisk lavpunkt, navnlig ift. tilsynsmyndigheder, banker og finansinstitutioner. Alle ansvarlige myndigheder, tilsyn og politikere m.fl., indførte et utal af nye komplekse compliance-tiltag og andre lovkrav for at sikre, at krisen forhåbentlig aldrig ville opstå igen i samme omfang. Det har sat God Selskabsledelse, Risikostyring og Compliance (GRC) højt på bestyrelsesagendaen.

Som et led i de nye krav er fokus på bestyrelses- og direktionsansvar også blevet skærpet, og det er i denne forbindelse at Tone at the Top har fået en renaissance. Altså budskabet om, at tonen som virksomhedens bestyrelse og ledelse anlægger om, hvorledes virksom-

hed og medarbejdere skal forholde sig til ansvar giver genlyd i virksomhedens gennemførte praksis.

- Derfor kan bestyrelsen, med lærdom fra krisen, den skærpede lovgivning og krav til udvikling af kontrolmiljøer, skabe en tone, der samtidig udvikler den organisatoriske kultur, fremmer etisk adfærd samt compliance.
- Derfor er bestyrelsen og ledelsens tone et væsentligt element i indføringen af effektive interne kontroller. De nye C-level Officers kan være medvirkende til, at mellemledere kan hjælpe topledelsen med at måle eller øge virksomhedens GRC effektivitet.
- Derfor gælder det om at måle virksomhedens GRC-tone for at 'manage' de mest alvorlige forseelser. Disse 'Zero tolerance' emner må specificeres på forhånd og konsekvent gælde for hele organisationen.

KULTUR (VÆRDI), KONCEPTET (TROVÆRDIGHED) OG RAMMEVÆRK (MÅLING)

Jim Collins bemærkede i sin bog Good to Great (2009), at: "Alle virksomheder har en kultur, nogle virksomheder har disciplin, men få virksomheder har en kultur af disciplin. I praksis er en virksomheds tone fastsat af dens ledelsesgerninger, ikke blot dens ord". Således må Tone at the Top i første omgang afgøres af de bløde indikatorer i virksomhedens kontrolmiljø sammenlignet med andre checks and balances. I nogle virksomheder er disse bløde værdier dog indgroede i virksomhedskultur og disciplin, der på denne vis influerer betydeligt i de ansattes adfærd og bidrager til organisationens samlede corporate governance indsats.

Kompleksitet kontrolleres ud fra en række systemer og rammeværker af checks and balances for at sikre både GRC og effektive kontroller. Dette må gennemføres under den samme symfoni hvor virksomhedskultur, værdier, traditioner, etik og moral dvs. 'tonen' udvikles. På denne vis kan de gensidigt være med til at udvikle hinanden, og skabe en ny tone baseret på gennemsigtighed og ansvarlighed.

TONE AT THE TOP SKABES

Tone at the Top dikteres ofte af den virksomhedskultur, der er udviklet gennem generationer. Hos virksomheder som A.P. Møller eller Tata Group er tonen oprindeligt dikteret gennem grundlæggeren og deres visioner således, at virksomhederne fortsat drives videre i deres ånd. Dog kan det siges, at i dagens mere komplekse forretningsverden, med en lang række nye og komplekse regnskabsregler, skat, jura, risikostyring, finansiel rapportering, transaktioner, it-risici, cyberkriminalitet, udvikling af forretningsmodeller til anvendelse af teknologi og digitalisering, m.fl. er emner, hvor kompetence og tone i bestyrelseslokalet ikke er det samme til løsning af alle ovennævnte krav. Tonen skal varieres eftersom der nogle gange er behov for allegro andre gange allegretto.

Det vigtige er, at det kun er bestyrelsen som bannerfører, der sætter tonen som resten af organisationen marcherer efter indenfor de satte pejlemærker. Det er bestyrelsen, der har ansvaret og derfor bestemmer, hvilken melodi, der bliver spillet og i hvilken toneart.

DESIGN ELLER DEFAULT

For at den rette 'tone' kan stemmes, må virksomhedens procedurer og politikker baseres på grundlag af de komplekse lovkrav og indgående kendskab til virksomhedens evner, fejl og mangler. Udover effektivt rammeværk herom er det naturligvis centralt, at virksomheden har de rigtige folk i ledende stillinger

afhængig af, hvor højt GRC-overlæggeren er placeret (Hermed tænkes på områder som transparens, ansvar, etisk tænkning og handlen m.v.).

Tone at the Top's signalering af en streng overholdelse af GRC-elementer i virksomhedens politik er grundlæggende for virksomhedens kultur og herigennem tilskyndelse af medarbejderne til at indberette enhver misligholdelse af disse politikker. Således er medarbejderorienteringsprogrammer samt løbende uddannelse og træning en nødvendighed, der samtidig giver en glimrende mulighed for ledelsen til at kommunikere budskaber til hele organisationen samt etablere og udvikle en kultur af disciplin og integritet.

NOGLE ER TIL OPERA, ANDRE KAN LIDE HEAVY METAL

Virksomhedens transparens og åbenhed til GRC-komponenter skal reguleres på flere planer. En virksomhedskultur, der kræver disciplin og integritet medfører, at hele ledelsen på alle niveauer, må afspejle disse væsentlige kvaliteter, idet medarbejdere altid er opmærksomme på, hvorledes ledere agerer og ikke blot hvad de siger.

Det er svært at sætte Tone at the Top, medmindre man i toppen formår at demonstrere kendskab og engagement i programmer gennem aktiv deltagelse og ageren. Dette betyder, at udvikling af en compliance-kultur ikke udelukkende kan uddelegeres, da det kræver indgående viden om virksomhedens rammeværk,

KORT NYT:

GOVERNANCE FORSKELLE MELLEMEUROPA OG CANADA

En nylig offentliggjort undersøgelse blandt bestyrelsesmedlemmer i henholdsvis Europa og Canada, lavet af University of Toronto's Rotman School of Management og INSEAD i Frankrig, viser, at de europæiske bestyrelsesmedlemmer generelt savner opdateret brancheerfaring hos deres bestyrelseskolleger, mens de canadiske bestyrelsesmedlemmer i højere grad var bekymret for deres kollegers bestyrelseserfaring. Endvidere var det kun blandt de europæiske bestyrelsesmedlemmer, at respondenterne udtrykte bekymring over, at deres bestyrelseskolleger i for høj grad agerede som managers (og ikke bestyrelse). Undersøgelsen fandt bl.a. på basis heraf, at de canadiske bestyrelser på området for værdiskabende governance generelt er noget længere fremme end deres europæiske kolleger.

BOARD PERSPECTIVES

compliance og etiske programmer. Samtidig må den aktive deltagelse og ageren komme til udtryk gennem tilsyn og opfølgning for at vurdere effektivitet gennem regelmæssig og periodisk revision, der samtidig har til formål at holde direktionen på tæerne.

Virksomhedsledere skal møde medarbejderne ansigt til ansigt med ærlig og direkte kommunikation og ikke bare med krav og direktiver. Dette betyder, at bestyrelse og ledere har brug for uddannelse og træning i etik og kommunikationsevner, der løbende og gentagende indprentes og understreges. Således forudsætter Tone at the Top et engagement i overholdelse af moral, etik og integritetsprogrammer (Code of Conduct).

Hvis man har valgt den rette tone (der ikke nødvendigvis er det høje C) vil medarbejderne føle sig som del af et team, gennem aktivt engagement i fælles målsætninger om etik og integritet og være med til at udvikle, forædle samt have redskaberne til at højne de etiske standarder i de eksisterende Governance-programmer.

Den sikreste måde at forringe Tone at the Top er at ignorere forseelser uanset størrelse eller seriøsitet. Straffen skal dog tilpasses til den begåede fejl, men alle krænkelse af virksomhedens politikker bør resultere i en eller anden form for dokumentation og sanktion.

TONEN SOM MANGLER INTONATION

At have et stærkt og effektivt Compliance-program på plads med monitorering er endnu vigtigere end den konsekvente håndhævelse af reglerne. Tilsynsmyndighedernes håndhævelsesindsats f.eks. under bestikkelses- og korruptionslovgivningen med global jurisdiktion som FCPA/UKBA-lovgivningen er steget voldsomt.

To tredjedele af de 20 største kriminelle FCPA-sager har fundet sted indenfor de sidste fire år. Tre af de fem største sanktioner blev udstedt sidste år.

Derfor hvis den globale tone mangler, vil den manglende intonation resultere i en skandale, der går ud over virksomhedens omdømme. Prisen for ikke at have fokuseret på 'tonen' vil være meget høj og resultere ikke blot i betydelige bøder og sanktioner, men også tab af omdømme og investortillid samt retssager og retsforfølgelse.

I en 2013 SEC-undersøgelse svarer 60 procent af direktørerne, at deres bestyrelse havde holdt drøftelser om Tone at the Top i indeværende år, hvilket er en stigning fra 46 procent i 2012.

GLOBALE VIRKELIGHEDER

Tone at the Top som ledelsesværktøj kan for eksempel også revurdere CSR-politikker og processer. I stedet for blot at vælge en internationalt anerkendt CSR-standard, hvorved bestyrelsen kan blive viklet ind i håndteringen en bunke af bestikkelses- og menneskerettighedsspørgsmål i hele verden, kan man vælge at udvikle sin egen CSR-indsats og prioriteringer.

Gennemsigtighed af Tone at the Top er en vigtig komponent og hindrer ikke vækst og værdiskabelse. Det påvirker normalt kun dem, der har noget at skjule, eller dem som ikke er i stand til at face the music, når det ikke svinger.



BOARD PERSPECTIVES

- Formanden for bestyrelsen skal kende musikken (processerne) og bestemme tonen for melodien, der skal spilles
- Risici forbundet med øget transparens og åbenhed
- Ledelsen skal have de nødvendige beføjelser til at monitorer tonen
- Advarsler mod en 'Tick-the-box'-tilgang til at monitorere om Tønen overholdes.

VIRKSOMHEDSKULTUR

Bestyrelsen og de relevante udvalg må samarbejde med ledelsen for både at fremme og aktivt dyrke udviklingen af virksomhedskultur, moral, etik og miljø, gerne som en integreret komponent under virksomhedens risikostyringsprogram.

Managementpolitikker og -procedurer samt adfærdskodekser og etikrisiko bør indarbejdes i selskabets strategi- og forretningsaktiviteter, med passende supplerende uddannelsesprogrammer for medarbejdere og regelmæssige Compliance-vurderinger.

Såfremt Tone at the Top skal være i harmoni, er det ikke en bestyrelses á cappella version, der vil skabe resultater, men bestyrelsens dybe kendskab til virksomheden GRC intonation, modulation, og tonalitet, som kommunikerer til direktionen og ledelsen, således at alle medarbejdere synger samme melodi og svinger i samme rytme.

8th Annual European
GRC Summit
Governance, Risk Management and Compliance

GRC³ = Global Reality Check on Governance, Risk and Compliance for Guidance, Responsibility and Clarity

Sept 22-23, 2014, Confederation of Danish Industries, Copenhagen, Denmark

The 8th annual European GRC Summit will provide the following insights.

- A comprehensive GRC agenda you asked for;
- Cross border subjects that oversight and stakeholders focus on;
- Trade transverse, with knowledge sharing that makes GRC processes interesting;
- Specialized program content with networking possibilities during the 2 pleasant days.

Therefore we recommend that you and your team attend our annual conference to understand and connect the regulatory, cultural and disciplinary actions to seamless Governance, Risk Management, Compliance, IT-Security and Accounting (GRC) processes. How to address the GRC challenges by aligning and integrating relevant regulations, corporate policies to applicable GRC business issues.

For more information, please see

www.copenhagencompliance.com/2014/annual/

For online registration, visit

www.copenhagencompliance.com/2014/annual/register.htm

**20%
Discount**
use ref. code **B2N0**

To Book your Seat Now:

Call: +45 2121 0616

Email: info@copenhagencompliance.com

SPONSORS



HEADLINE SPONSOR



WORKSHOP/PARALLEL SESSION SPONSOR



BREAKFAST SPONSOR



SUPPORTED BY



MEDIA PARTNER



The art of carrying less, and doing more.



Streamline your board materials with Diligent Boardbooks.

Before making crucial decisions, Directors need time to review information and a means to collaborate securely with each other. Diligent Boardbooks® helps keep boards on the same page with seamless updates and secure access on the go.

SIMPLE. SECURE. SUPPORTED.

- ▶ Intuitive interface and navigation
- ▶ Security that meets or exceeds the standards of the world's most demanding IT departments
- ▶ Award-winning service, 24/7/365 support

TRUSTED.

- ▶ 3,500+ boards & 77,000+ users worldwide
- ▶ 326 of the Fortune 1000 & 37 of the FTSE 100
- ▶ 97% client retention rate

For more info or to request a demo, contact us today:

- ▶ +31 621 552 222
- ▶ info@boardbooks.com
- ▶ www.boardbooks.com



London | Munich | New York | Christchurch | Hong Kong | Montreal | Singapore | Sydney

Diligent Boardbooks and Diligent are registered trademarks of Diligent Board Member Services, Inc. All other trademarks are the property of their respective owners. ©2014 Diligent Board Member Services, Inc. All rights reserved.





5 SKARPE OM BESTYRELSENS ROLLE

JENS MOBERG, Bestyrelsesformand Grundfos & PostNord samt bestyrelsesmedlem i Axcel.

1. PÅ HVILKE OMRÅDER HAR BESTYRELSEN STØRST BETYDNING FOR VIRKSOMHEDEN?

Bestyrelsen er valgt af ejerne til at sikre, at virksomheden opnår de mål, som ejerne ønsker. Målene omfatter altid finansielle mål, men også ofte en række andre mål. Bestyrelsens vigtigste opgave er at samarbejde med den daglige ledelse om at lægge den rigtige strategi. Bestyrelsen skal forstå ejernes ønsker og omsætte disse til en strategi, som direktionen kan sikre eksekvering af således, at de fastsatte mål nås. Strategien bør have en udførlig overhaling hvert 3-4. år, men bør dertil løbende evalueres og tilpasses ud fra ændringer i omverdenen. Den nuværende situation i Ukraine og Rusland er et eksempel på, at der kan være et presserende behov for at ændre strategi udenfor den fastlagte cyklus.

Sammensætningen af det rigtige hold er tillige en af bestyrelsens fornemste opgaver. Ansættelse, udvikling samt fastholdelse eller evt. udskiftning af CEO'en er naturligvis en central opgave. Vi bør dog huske, at det jo er bestyrelsen, som ansætter den samlede direktion, selv om det er CEO'en, der er klar "lead" i processen omkring de øvrige direktionsposter. Men når vi har det rigtige hold på plads, bør bestyrelsen løbende tilsikre en tydelig succession planning og talentudvikling.

Eksempelvis kan jeg nævne, at vi i Grundfos allerede nu arbejder med succession planning for Mads Nipper, som netop er tiltrådt som CEO. Jeg er fuldstændig overbevist om, at Mads vil være en meget succesfuld CEO for Grundfos i rigtigt mange år. Men hvis Mads skulle falde ned med et fly, så bør vi i bestyrelsen have en klar plan for, hvad vi gør. Udover at sikre executive succession planning og talentudvikling, så bør bestyrelsen også tilse, at dette sker i bredere skala i virksomheden.

Dertil skal bestyrelsen inspirere, udfordre og hjælpe direktionen med de i strategien fastsatte mål. Det er min klare overbevisning, at bestyrelsen bør være sammensat af folk, der har komplementære erfaringer på såvel det faglige - såsom supply chain eller produktudvikling - som det personlige, hvor det er min erfaring, at en kombination af konservative og lidt mere aggressive folk giver en god balance.

2. HVAD ER DE VIGTIGSTE PEJLEMÆRKER FOR DIN EGEN UDØVELSE AF FORMANDS-/BESTYRELSESHVERVET?

Som formand er jeg bestyrelsens daglige interface med koncerndirektionen og har tættere kontakt med CEO og den øvrige ledelse end den øvrige bestyrelse. Som formand har jeg månedlige face-to-face møder med CEO'en og både telefon- og mailkontakt flere gange ugentligt. Jeg skal dog huske, at det er den samlede bestyrelse, jeg repræsenterer og ikke kun mine egne holdninger, synspunkter og "kæpheste". Formanden har ikke flere stemmer end andre bestyrelsesmedlemmer og det lægger jeg vægt på at ihukomme, selvom jeg som formand i det daglige naturligvis tegner bestyrelsen i forhold til direktionen.

Lad mig give et eksempel: I Grundfos er vi ved at implementere et long term incentive program. Nogle af de elementer, som jeg initialt fandt vigtige, besluttede vi i den samlede bestyrelse at udelade. Jeg holder mig naturligvis loyal over for denne beslutning.

"Det er min klare overbevisning, at uenighed er en styrke og ikke en svaghed. Sammen er vi stærkere end hver for sig"

Endvidere er det centralt – som formand – at sikre, at hele bestyrelsen er involveret i centrale beslutninger. Det er formandens opgave at forberede bestyrelsesmøder sammen med direktionen, men beslutninger skal tages i bestyrelsen. Bestyrelsesmøder må aldrig blive møder, hvor beslutningerne reelt er truffet på forhånd og blot formelt skal godkendes. Jeg sætter stor pris på diskussioner i bestyrelseslokalet.

Det er min klare overbevisning, at uenighed er en styrke og ikke en svaghed. Sammen er vi stærkere end hver for sig. Som formand er det vigtigt for mig at blive udfordret af den øvrige bestyrelse. Her understreges vigtigheden af komplementære faglige og

personlige kompetencer igen. Hvis vi ikke i bestyrelsen udfordrer hinanden, bør vi overveje udskiftning i bestyrelsen.

Som nævnt udgør jeg som formand den daglige sparingspartner for CEO'en og bidrager til at sikre, at der eksekveres på dét, der er besluttet i bestyrelsen. Nogle gange konsulteres eller orienteres den samlede bestyrelse - afhængigt af væsentlighed. Dette kunne f.eks. i PostNord være ved en akkvisition af en vis størrelse.

3. HVAD BETYDER "THE TONE AT THE TOP" FOR DIG I DIN ROLLE SOM BESTYRELSESMEDLEM?

Vi i bestyrelsen skal leve den kultur, som vi ønsker, at hele organisationen skal skabe, leve, udvikle og vedligeholde. Det handler om den ånd, der skal gennemsyre virksomheden. Og her er det vigtigt at differentiere mellem rollen som CEO og som formand. Dem, der internt oplever bestyrelsen er direktionen og "særligt" udvalgte ledere eller specialister.

Som CEO er det helt centralt, at hele organisationen kender dig, ved hvad du står for og ser dig som relevant partner uden, at andre ledelseslag bliver irrelevante. Som formand behøver hele organisationen ikke kende dig. F.eks. ved en brevomdeler i Kiruna sandsynligvis ikke, hvem der er formand i PostNord. Han eller hun skal kende CEO'en, og skal tro på, at der er en kompetent bestyrelse bag. Formanden bør tænke over hvordan – og hvor bredt – man skal brande sig selv i virksomheden. Der må ikke være tvivl om, at det er CEO'en, der tegner virksomheden i det daglige. Overfor den øverste ledelse er det dog essentielt, at formanden har en tydelig og klar profil.

Som formand skal jeg være meget bevidst om, at alle i bestyrelseslokalet vil have øjnene på mig, observere mit kropssprog, lytte efter om der bliver sagt noget mellem linjerne etc. Bestyrelsesmøder er derfor helt centralt i at sætte Tone at the Top. Det gælder for formanden, men så sandelig også alle andre i bestyrelsen.

Et af hovedelementerne i Grundfos' strategi er at blive mere customer centric, så det falder mig naturligt at spørge meget ind til kunder, kundebehov og kundeoplevelser, når jeg er i kontakt med Grundfos' medarbejdere. Det sender naturligvis et signal om vigtigheden af at være customer centric - i overensstemmelse med Grundfos' strategi.

Vi skal huske, at "Folk gør ikke, hvad vi siger, men gør hvad vi gør". Corporate social responsibility er en vigtig søjle i Grundfos' strategi og hvis vi ikke nævner det i bestyrelseslokalet, men kun taler om EBIT, ROCE og ROI, så sender det også et signal til medarbejderne. Grundfos er midt i en vigtig strategiproces. Gennem foråret har jeg, som acting CEO, haft en intensiv dialog med de globale top 50 ledere. Nu er Mads Nipper tiltrådt som CEO og det er naturligt, at Mads overtager bolden og dermed dialogen. Mads leder derfor denne uges General Manager-møde, hvor vi præsenterer resultatet af den strategy assessment, som vi har gennemført. Dette er afstemt mellem CEO og bestyrelsen og signalerer, at der er fuld tillid til ham.

Der er dog en række tilfælde, hvor det er særdeles vigtigt, at formanden er meget visibel, både internt og eksternt. Allervigtigst er givetvis, når en virksomhed skifter CEO. Her skal formanden være særdeles synlig. Andre tilfælde kan være ved store akkvisitioner eller frasal (da formanden jo repræsenterer ejerne) eller ved store kriser. Her skal CEO og formand fremstå fuldstændigt alignede.

4. HVILKE(N) BESTYRELSESFORMAND/CEO HAR DU SELV HENTET INSPIRATION FRA IGENNEM DIN KARRIERE – OG HVORDAN?

Steve Ballmer er min store helt. Årsagen til dette er, at han er en af de skarpeste hjerner i verden til at udarbejde en klar strategi, rulle den ud og få hele organisation bag den – med fuld kraft! Det var makkerskabet - Bill Gates som formand og Steve Ballmer som CEO - der i en årrække gjorde Microsoft unik. Fordi de var så komplementære. Bill var mastermind inden for udvikling og teknologi og Steve "chef-indpisker" indenfor salg og markedsføring. Så alle i teknologi og udvikling havde en stærk rollemodel i Bill, og i salg og marketing havde man det tilsvarende hos Steve. Også personlighedsmæssigt var de kompletterende.

Det er min erfaring, at når team sammensættes med forskellige kompetencer, så opnår teamet bedre resultater. Når folk er forskellige fra mig, så lærer jeg noget, udvikler mig. Det samme gælder, når en bestyrelse eller ledergruppe sammensættes, både vedrørende læring og resultater. Det forudsætter dog, at der arbejdes med kulturen, så forskellighed ikke bekriges, men værdsættes og bliver en styrke. Dette bør forplante sig fra bestyrelseslokalet, ned gennem direktion og ud til mellemliderne.

5. HVORDAN SER DU KRAVENE TIL FREMTIDENS BESTYRELSE UDVIKLE SIG NÅR DU KIGGER I KRYSTALKUGLEN?

I de senere år har vi set en tendens til, at bestyrelsen er rykket tættere på virksomheden. Hvor der tidligere var monolog, så er der i dag i højere grad dialog. Direktionen forventer og ønsker større grad af dialog med bestyrelsen. Ved et nyligt bestyrelsesmøde i PostNord sagde CEO'en til mig efter mødet: "På dette punkt havde jeg gerne fået flere kreative forslag fra bestyrelsen". Det er altså tydeligt, at CEO'en ønsker involvering af bestyrelsen og det stiller selvfølgelig krav til en kompetent bestyrelse.

En yderligere følge er, at bestyrelsen selv udtrykker ønske om større nærhed til organisationen. Således var et af action points fra PostNords seneste bestyrelsesevaluering, at flere bestyrelsesmøder finder sted i den operationelle virksomhed, så bestyrelsen kan komme tættere på og selv få en mere personlig følelse

med virksomheden. At bestyrelsen rykker tættere på forretningen er en klar trend. Vi skal dog være opmærksomme på, at bestyrelsen ikke kommer så tæt på, at de bliver en del af den daglige ledelse og der dermed skabes et nyt ledelseslag.

Jeg oplever også, at ejernes stemme bliver mere tydelig. Ejerne skal vælge den rigtige bestyrelse og i fremtiden kommer vi til at se en større professionalisering af den proces, bl.a. gennem brug af bestyrelsesevaluering, nomineringskomité, rekruttering ved brug af headhuntere og ikke mindst succession planning.

De dage er forhåbentligt talte, hvor ledige bestyrelsesposter besættes i netværket. Fremover vil vi se en højere frivillig og ufrivillig afgang fra bestyrelsen, hvor medlemmer selv takker af med større grad og bliver udskiftet med rettidig omhu – på en god og ordentlig måde.

KORT NYT:

UNDERSØGELSE AF BESTYRELSESSEKRETÆRFUNKTIONEN

Henley Business School og Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA) offentliggjorde d. 3. juli en ny undersøgelse blandt mere end 200 bestyrelsessekretærer i UK. Undersøgelsen viser, at rollen som bestyrelsessekretær over de seneste år har udviklet sig kraftigt fra en primært administrativ funktion til i dag at udfylde en rolle, som bestyrelsens, særlig formandens, nærmeste strategiske rådgiver. Rapporten anbefaler bl.a., at bestyrelsessekretæren etableres som en selvstændig, uafhængig enhed i virksomheden (og dermed f.eks. ikke indtager en dobbeltrolle som General Counsel eller lignende), og at rollen får direkte reference til bestyrelsesformanden.



VALUE CREATION IN A LOW-GROWTH WORLD

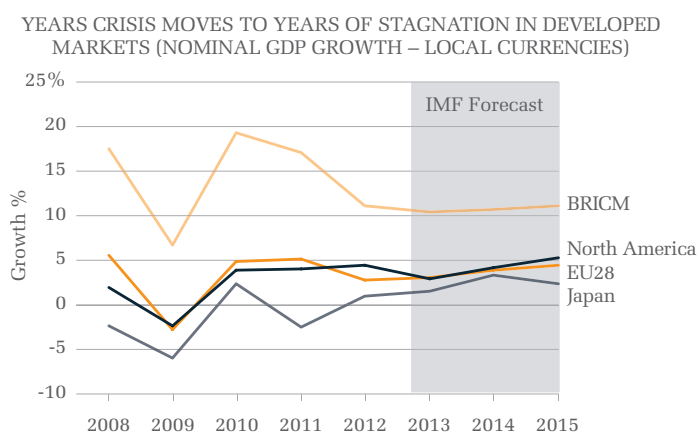
By **MICHAEL WEYRICH**,
*Partner and Managing
Director, AxiPartners
LLP*

Driving operational and financial efficiency during uncertain times - a call for action for boards and management teams across Europe

INCREASINGLY CHALLENGING MACROECONOMIC ENVIRONMENT

The macroeconomic environment across North America, Europe, and Japan, although recently improved, has grown more challenging and more unpredictable than ever before. Every day, companies are grappling with the continuing impact of sluggish gross-domestic-product (GDP) growth and government stimulus packages - to say nothing of weak consumer spending, persistent unemployment, and stiffening competition from emerging economies.

Figure 1: Sluggish GDP Growth in Developed Markets



Source: IMF, AxiPartners Analysis; Note: North America includes US & Canada

GDP-growth numbers alone speak volumes about the situation (Figure 1). In North America, growth has remained positive since 2010. In Europe and Japan, growth plunged in 2009 and again in 2012, leveling off at 0% in 2013. Recent positive economic news aside, the International Monetary Fund forecasts those

markets to remain flat going into 2015. The Danish economy is also set to recover gradually as world trade regains momentum and confidence improves. However, household debt is high and there remain fragilities in the financial sector, which entail risks for private consumption and public finance.

At the same time a number of other troubling indicators, including uneven stock market performance and stubbornly high unemployment, persist. Although there was an unmistakable air of optimism at the World Economic Forum in Davos, Switzerland, for the first time since the global economic crisis, individual conversations revealed a strong sense of underlying caution. Many noted slowed growth in emerging markets, particularly in former engines China and Brazil, alongside an abiding sense of citizens' mistrust in their governments' abilities to chart a new course forward.

TOPLINE GROWTH IS NOT ENOUGH

In such an environment, companies in developed economies can no longer rely on market and sales growth to safeguard their margins for earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (EBITDA), because top-line growth will remain hard to achieve in the face of the multiple forces buffeting those businesses today. To survive and thrive in this environment, enterprises must also craft and execute strategies for optimizing their sales, general, and administrative expenses (SG&A), or overhead costs.

Pro-active cost optimization can generate valuable benefits for companies, including the streamlining of operations, improved decision making, and setting the stage for growth.

But it is more than a simple question of setting across-the-board cost optimisation targets. To achieve meaningful success marked by rapid, transformational change, management should apply a more sophisticated approach that is tailored to the organization's specific structure and industry.

By carefully and concurrently considering six key causes of cost, companies can achieve sustainable overhead reductions that can lead to the much-needed competitive advantage in today's unpredictable environment.

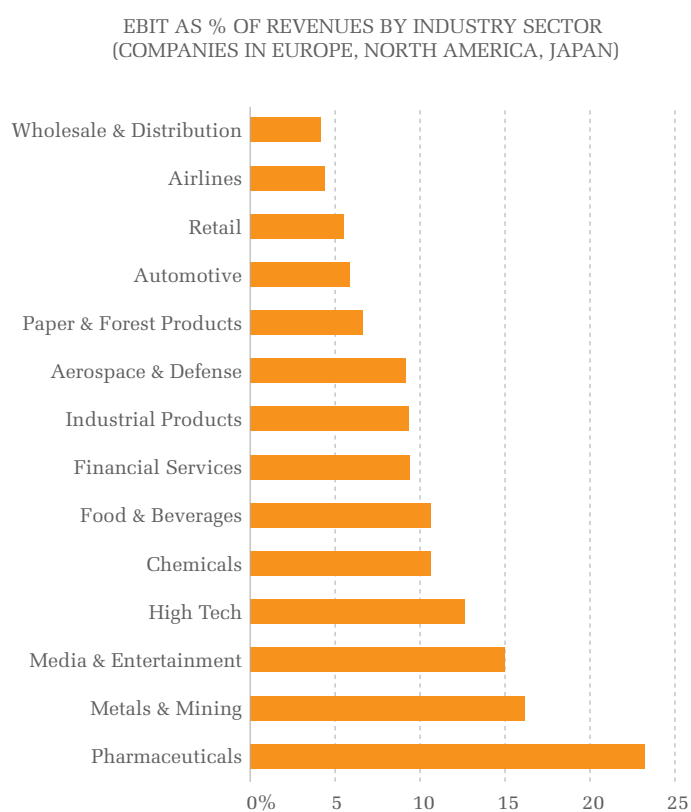
BOARD PERSPECTIVES

TRADITIONAL COST MANAGEMENT MAY JEOPARDIZE THE BUSINESS LONGER TERM

Traditionally, companies often take a relatively simple approach to managing their costs—for example, by slashing, say, 10% of overhead across the board during periods of economic uncertainty and recession. Such a more reactive approach can boost margins in the short term, but it also comes with a number of painful trade-offs. Because that kind of cost reduction often ends up being only temporary, it is usually not sustainable; and as budget pressures ease, overhead costs tend to creep back in, often disproportionately.

Furthermore, because the cuts are typically made quickly and across the board, they can hurt the business in the mid to long term. For instance, an organization that contracts its workforce but does not simultaneously strengthen underlying business processes will almost surely see its selling efforts and client relationships suffer, which in turn will jeopardize revenues and thus EBITDA margins.

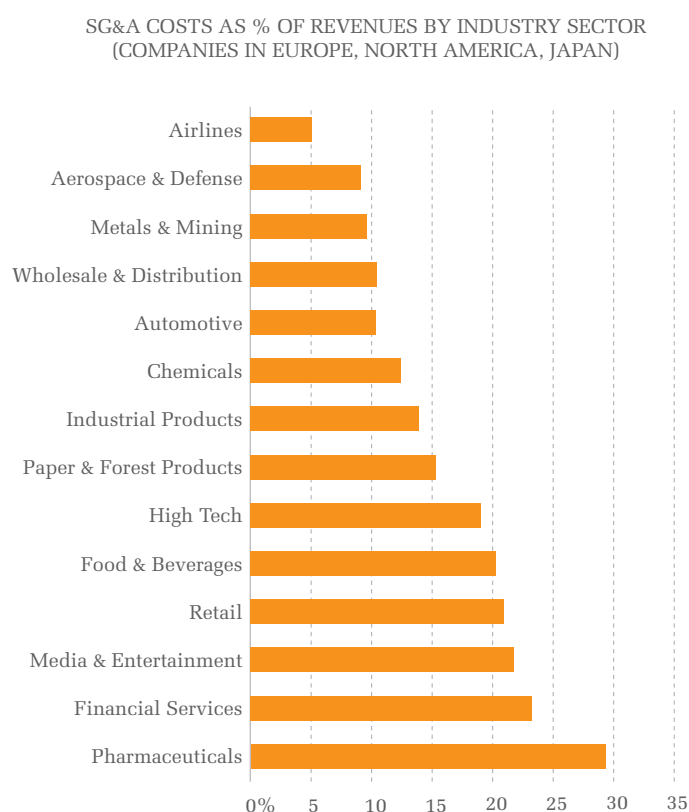
Figure 2: EBIT and SG&A as Percentages of Revenues Vary Significantly Across Sectors



A MORE SOPHISTICATED AND TAILORED APPROACH IS REQUIRED

To succeed in a low growth environment and a business arena marked by intensifying competition, developed-market companies need a more sophisticated approach to overhead-cost management. Forward-thinking companies will tailor their cost management strategies to their unique situations, including their industries and histories. To illustrate, when it comes to industry, earnings before interest and tax (EBIT) and SG&A as a percentage of revenues vary markedly across sectors globally (Figure 2).

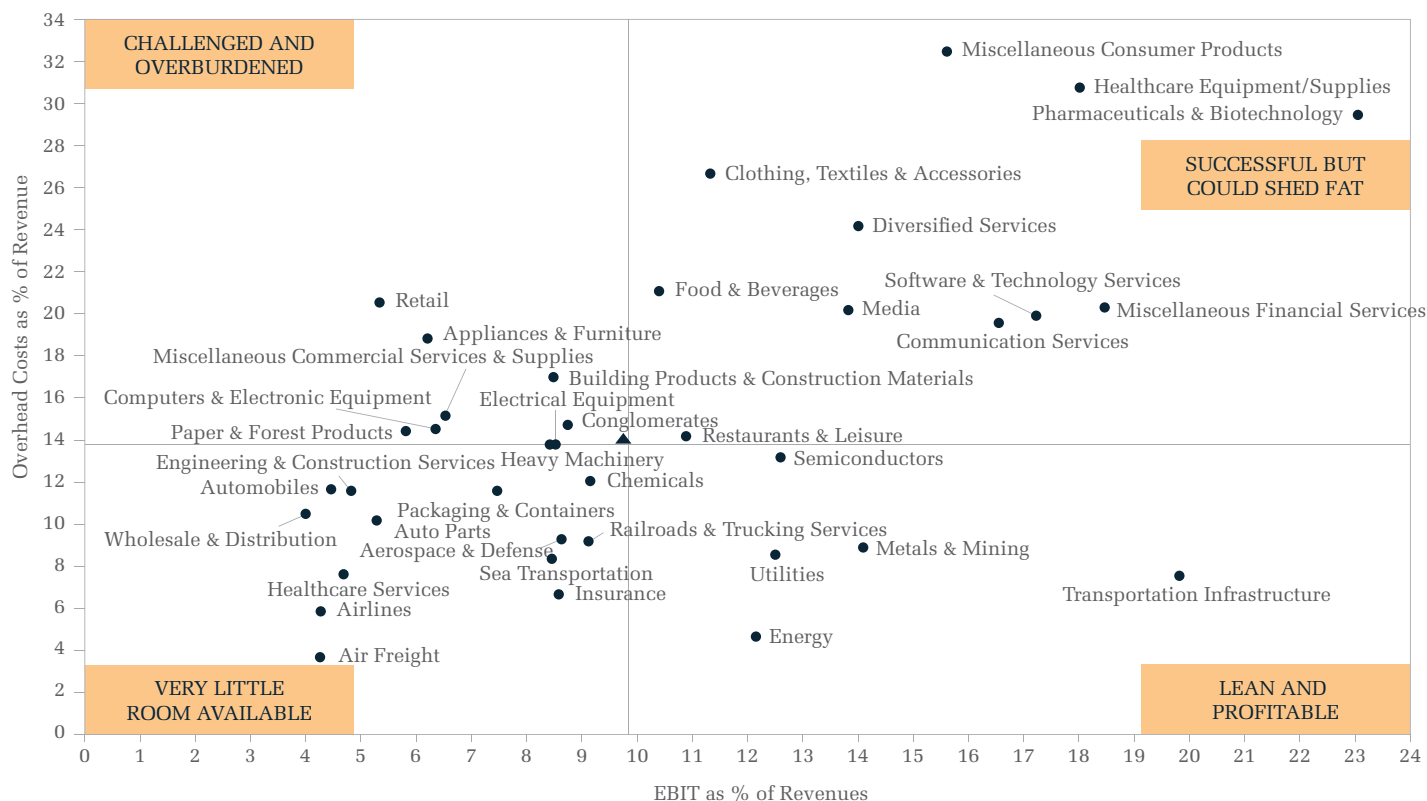
Some industries are characterized by low profitability at the outset or have inherently high overhead costs, whereas others are more profitable even in their early stages or have become leaner in terms of SG&A over time. Still others have reduced overhead costs but also have seen their revenues shrink, which means they are running to stand still in terms of profitability. And some businesses have unusually high overheads because of their legacies of growth through mergers and acquisitions or lack of budget focus that caused overhead costs to spike.



Note: The ratios outlined in this figure cover average ratios for a number of sectors and cover a large number of companies with varying individual performance.
Source: Capital IQ, AlixPartners Analysis

BOARD PERSPECTIVES

Figure 3: Overhead Optimization Opportunities Vary Across Sectors



Sources: S&P Capital IQ, AlixPartners analysis. Some variations in how companies report these financials exist.

Moreover, depending on where companies stand in terms of their overhead costs and EBIT as percentages of revenue, their opportunities for optimizing overhead costs vary significantly across industries (Figure 3). For example, in general, businesses in industries that have both low overhead costs and low EBIT-to-revenue ratios—such as automotive, healthcare services, and aviation—have relatively less room available for further reducing overhead costs.

By contrast, those in industries with high overhead costs and high EBIT-to-revenue ratios—such as consumer products, apparel, and media—are relatively successful but could benefit from some trimming.

SIX LEVERS FOR OPTIMIZING OVERHEAD COSTS

To optimize overhead costs effectively, companies can pull one or more of six levers (Figure 4). The challenge is to select the right combination of levers relevant to (1) the company’s specific situation—based on its performance, industry, geography, and history—and (2) its ability to deliver benefits over the short, medium, and long term (Figure 5).

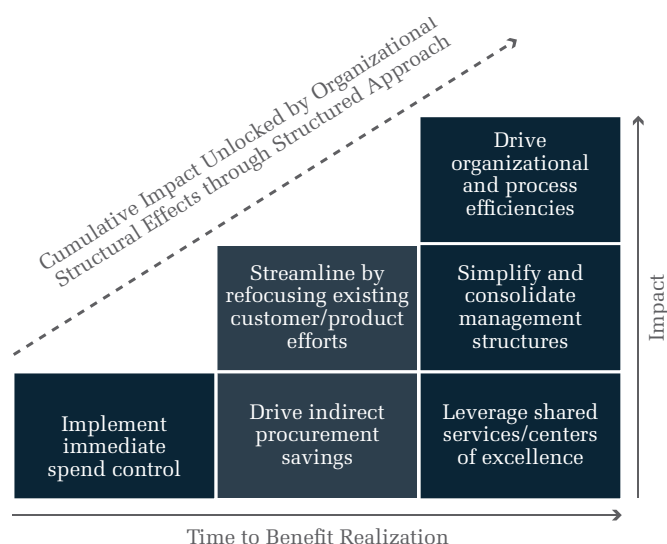
BOARD PERSPECTIVES

Figure 4: Six Key Levers to Manage Overhead Costs (depending upon approach, significant overlaps between areas exist)

LEVER	EXAMPLES OF ACTIONS NEEDED	TYPICAL BENEFITS RANGE (OF RELEVANT COST CATEGORY)
Immediate austerity measures	<ul style="list-style-type: none"> Empower senior leadership team to review and authorize spending Freeze hiring Tighten travel policies Strictly control marketing expenses 	0%–5% (onetime effect)
Indirect procurement savings	<ul style="list-style-type: none"> Renegotiate better pricing and payment terms with suppliers Consolidate top suppliers across geographies Designate one person or group to manage indirect spend Review and challenge indirect spend across key categories 	5%–15%
Refocused customer/product efforts	<ul style="list-style-type: none"> Review ongoing profitability of customers, products, markets, and channels to ensure they're covering general overhead plus incremental overhead for specific countries, accounts, and products Terminate loss-making segments 	5%–10%
Organizational restructuring	<ul style="list-style-type: none"> Cluster countries with in-country operations Consolidate multiple business areas into a few product lines or customer verticals 	10%–15%
Process effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> Ensure that the right tasks (sales, R&D) are being done by the right people and in the right way Review top- and middle-management skills, and strengthen as needed 	10%–15%
Shared services	<ul style="list-style-type: none"> Consolidate transactional activities into shared-service centers Remove redundant activities and resources in such functions as finance, supply chain management, quality, engineering, and R&D 	5%–10%

Source: AlixPartners benchmarks and analysis

Figure 5: Cumulative Benefits of Overhead Optimization Efforts



Source: AlixPartners analysis

Clearly the need for and extent of overhead cost trimming will vary greatly depending on industry as well as company specific circumstances. Companies that are facing significant financial and operational difficulties may need to do significant cuts, covering a multitude of the levers listed above. Companies that find themselves in less challenged circumstances may

be able to focus on a couple of levers and/or focus on several levers but with less aggressive targets.

PROFESSIONAL BOARDS NEED TO FOCUS ON TIGHT MANAGEMENT OF KPI'S AS WELL AS REVENUE-ENHANCING AND PERFORMANCE MANAGEMENT MEASURES

The macroeconomic situation in developed economies including Denmark appears unlikely to improve dramatically in the near- to medium-term future. To safeguard their margins, all businesses operating in those economies need to augment their revenue-enhancing efforts by means of a sophisticated optimization of overhead costs.

Across-the-board cuts simply will not work in this environment. To weather the sustained uncertainty and volatility, companies must take a more sophisticated approach to overhead-cost management—one that examines all areas of spend and identifies where the best savings opportunities lie. The challenge is to develop the right plan: one that is relevant to the company's specific situation based on its performance, industry, geography, and history. Overhead optimization strategies that are customized for an enterprise's

unique circumstances will deliver the most valuable- and most sustainable competitive advantages over the short and long terms.

For professional Boards the key challenge will be to work with the top management during uncertain times to ensure they have highly robust and solid financial forecasting, budgeting and monitoring mechanisms and processes in place to identify any impact from a soft macroeconomic environment in real time and are caught early on (e.g. variability in top line and/or pressure on customer and product profitability).

With a pro-active approach to monitoring company performance coupled with a sophisticated and pro-active approach to overhead-cost management Boards can guide top management teams to be ahead of the curve as opposed to behind the curve for sustained operational and financial performance.

KORT NYT:

STIGNING I BESTYRELSHONORARERNE I USA

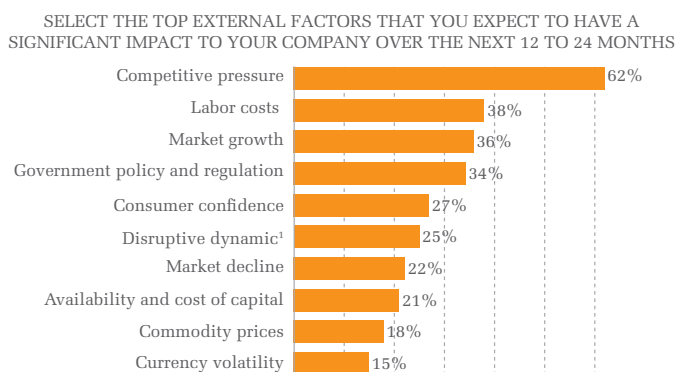
Konsulentvirksomheden Steven Hall & Partners har d. 21. august for 9. gang offentliggjort deres årlige undersøgelse af bestyrelshonorarer i de 200 største amerikanske, børsnoterede virksomheder. I 2013 steg gennemsnitshonoraret 2,7% fra året før til nu i alt USD 268.333 pr. bestyrelsesmedlem.

Det er fortsat virksomheder inden for energi, der betaler de største vederlag, efterfulgt af IT-virksomheder, medicinal/lifescience samt finansielle virksomheder. Udbredelsen af ikke-monetær honorering er stadig stor; i gennemsnit er 45% af vederlaget kontant betalt, mens 55% udgøres af aktier, optioner og warrants.

SPECIAL SURVEY: FUNDING GROWTH – ALIXPARTNERS’ 2014 GLOBAL EXECUTIVE SURVEY ON SUSTAINABLE COST MANAGEMENT

According to AlixPartners’ recent global executive survey, executives are not letting themselves grow complacent. Our survey respondents identified a number of external factors that they believe will pose significant challenges for their companies in the next one or two years—factors that bring the contours of the changed business landscape into sharper relief. Specifically, executives cite competitive pressure as a critical issue, followed by rising labor costs (perhaps a function of wage pressure in Asia, the United States, and Europe) and the need to grow their markets (Figure 6).

Figure 6: Top External Factors Affecting Companies in the Next 12-24 Months



¹ e.g. new service model, product innovation, new technology

LEAN OVERHEAD COSTS NEEDED FOR COMPETITIVENESS AND GROWTH

Companies will also have to build a competitive and sustainable platform for growth. Yet resources remain scarce. Thus enterprises will have to squeeze as much “fat” as they can from some operational areas and convert it into “muscle” (new capacity, efficiencies, and strategies) to power construction of such a platform.

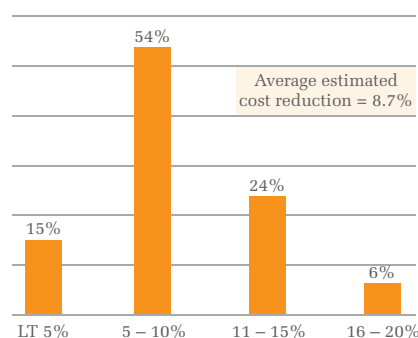
Savvy management of costs will prove critical. Indeed, our survey findings suggest that companies have been focused on cost reduction for some time but plan to take more costs out in the next few years, with a

sharp focus on organization redesign, lean manufacturing, and smarter sourcing. Reductions in selling, general, and administrative (SG&A), or overhead costs, will continue to play a central role in these efforts.

Figure 7: Estimated SG&A Cost Reduction For Upcoming Initiatives

Of these, 2/3 of companies are embarking on overhead cost reductions of up to 10% and 1/3 are looking to save 10-20% or more

ESTIMATED SG&A COST REDUCTION WITH THE UPCOMING INITIATIVE? (% OF CURRENT SG&A SPEND)



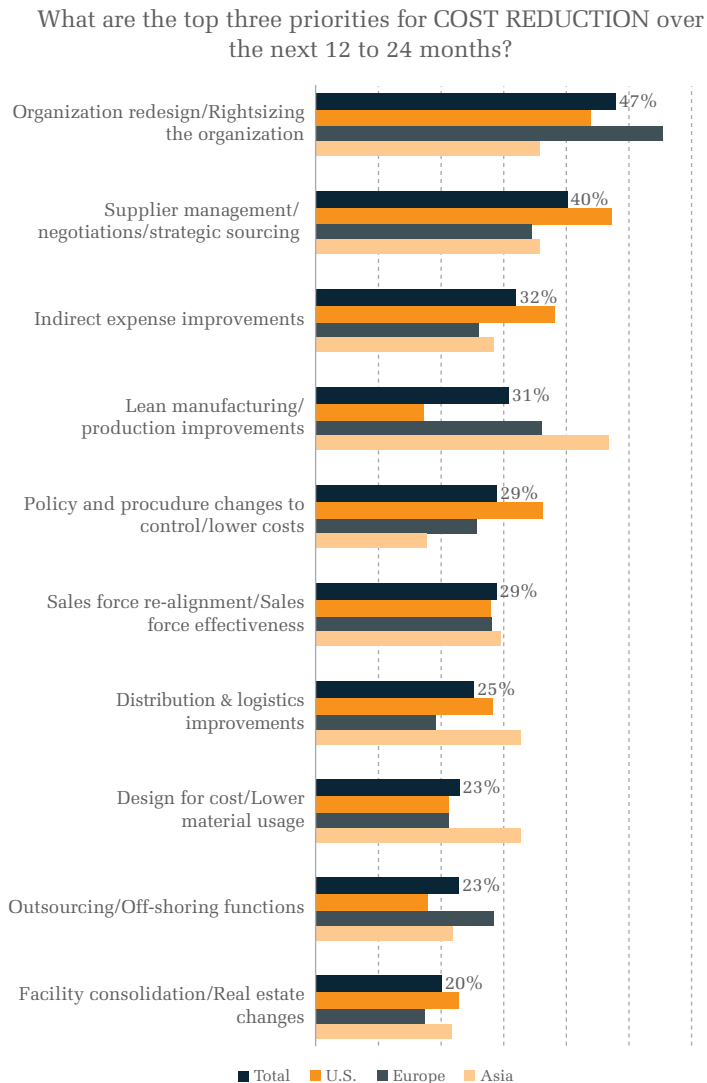
As much as 63% of our respondents reported having initiated an overhead cost-reduction program in the past 24 months, and a large number anticipate pursuing such an initiative in the short to medium term. The scale of savings planned is significant, with 66% of the companies surveyed looking to remove up to 10% in SG&A costs and 34% seeking savings of 10%-20% or more (Figure 7).

FOCUS OF FUTURE OVERHEAD COST OPTIMIZATION EFFORTS

When asked where they would focus on cost-reduction efforts in the next 12-24 months, executives cited organization design and rightsizing, followed closely by supplier sourcing and indirect expenses, as top priorities in all geographies (Figure 8). In Asia, executives also reported a strong focus on lean manufacturing, perhaps reflecting increasing labor costs and the need to balance growth with efficiency as those markets mature.

BOARD PERSPECTIVES

Figure 8: Cost Reduction Priorities Going Forward



CAREFULLY CRAFTED PLANS AND SKILLED EXECUTION ARE KEY

Yet overhead cost improvements are notoriously difficult to execute. To implement them, companies have to excel at multiple activities ranging from upfront analysis to detailed planning to careful change management. Indeed, the executives in our study identified execution/implementation as the most critical factor in driving effective reductions in overhead costs, followed by leadership commitment and support and the need for clearly defined goals and aggressive financial targets (Figure 9).

But even as execution and leadership constitute critical success factors for cost-reduction initiatives, they're also the two greatest challenges, according to our survey findings. As much as 43% of respondents

identified leadership commitment and support as the top barrier to success in reducing overhead costs, while 33% cited execution as the second most daunting hurdle. In Asia, executives were concerned with getting the right design and recommendations, whereas executives in Europe and the US viewed top-level commitment and support as critical.

Figure 9: Key Challenges in Overhead Optimization Efforts



AlixPartners is a leading global business advisory firm of results-oriented professionals who specialize in creating value and restoring performance at every stage of the business lifecycle. We thrive on our ability to make a difference in high-impact situations and deliver sustainable, bottom-line results. The firm's expertise covers a wide range of businesses and industries whether they are healthy, challenged or distressed.

KORT NYT:

NY OECD RAPPORT OM RISK MANAGEMENT

Over sommeren udkom OECD's 2014 Risk Management & Corporate Governance rapport. Den viser, at selv om bestyrelserne i OECD's medlemslande generelt har en langt højere bevidsthed om risici og risikostyring end før finanskrisen, så anser et stort flertal fortsat risikostyring som værende et operationelt ansvarsområde (fraregnet den finansielle sektor).

Langt størstedelen af bestyrelserne holder sig dermed alene "informeret" og ikke "engageret" om virksomhedens risici – og oftest primært om finansielle risici. Rapporten indeholder en række klare anbefalinger om, at bestyrelserne (i hvert fald i børsnoterede selskaber) fremover bør have direkte incitament i deres honorar for overvågning og styring af risici – helt på linje med incitamenterne for drift og vækst.

KORT NYT:

GLOBAL CORPORATE GOVERNANCE COL- LOQUIA ETABLERET

15 ledende globale aktører på Corporate Governance-området har netop stiftet et samarbejdende netværk, Global Corporate Governance Colloquia, som bringer en række af de absolut førende undervisnings- og forskningsinstitutioner på området sammen. Deltagerne i GCGC er: Harvard, Stanford, Columbia, Yale, Goethe University, London Business School, Swedish House of Finance, Oxford University, National University of Singapore, Peking University, Seoul National University, University of Tokyo samt fra den ikke-akademiske verden; European Investment Bank, Japan Exchange Group samt European Corporate Governance Institute. Åbningskonferencen afholdes næste år 5.-6. juni 2015 på Stanford Law School.

KORT NYT:

NYE GOVERNANCE- ANBEFALINGER FOR DEN OFFENTLIGE SEKTOR

IFAC (International Federation of Accountants) og CIPFA (Chartered Institute of Public Finance and Accountancy) offentliggjorde d. 2. juli en række nye anbefalinger for god governance i den offentlige sektor, bl.a. med fokus på at modvirke nepotisme, korrupsion, ineffektivitet samt dårlig økonomistyring. Blandt forslagene er, ganske som i den private sektor, at der arbejdes med større åbenhed, gennemsigtighed, klar definition og beskrivelse af ansvarsområder, samt langsigtet sustainability-fokus.

BOARD NETWORK



BOARD NETWORK – The Danish Professional Directors Association er stolte over at kunne invitere til næste lukkede medlemsmøde **onsdag d. 10. september kl. 16-20**. Mødet afholdes hos Deloitte, Weidekampsgade 6, 2300 København S.

Temaet for dette møde er

Lederskabet fra bestyrelseslokalet: The tone at the Top er ikke en operette!

Vi vil her fokusere på de vigtigste fokuspunkter, bl.a. i kommunikationen, for bestyrelsen som kollegium ift. at sætte pejling for hele virksomheden – og på de vigtigste fokuspunkter for formanden ift. at sætte pejling for bestyrelsen.

Ved dette møde, vil du fra talerstolen bl.a. høre indlæg fra

- **Lone Fønss Schrøder**, Senior Advisor for Credit Suisse, næstformand for Saxo Bank, samt bestyrelsesmedlem i bl.a. Volvo, NKT, Bilfinger, Schneider Electric og Valmet
- **Jens Moberg**, bestyrelsesformand for Grundfos og PostNord, samt bestyrelsesmedlem i Axcel
- **Erik Holst Jørgensen**, bestyrelsesformand og partner for Deloitte

Der vil undervejs blive rig lejlighed til at stille spørgsmål og til indbyrdes drøftelser. Undervejs byder vi naturligvis på en bid brød og dertilhørende drikkevarer.

For mere information om BOARD NETWORK, se www.boardnetwork.dk.

Med venlig hilsen

Ditte Kirstein Brammer & Jakob Stengel

Præsenteres i samarbejde med:





5 SKARPE OM BESTYRELSENS ROLLE

LONE FØNSS SCHRØDER
Senior Advisor for Credit
Suisse, næstformand for Saxo
Bank, samt bestyrelsesmedlem
i bl.a. Volvo, NKT, Bilfinger,
Schneider Electric & Valmet.

1. PÅ HVILKE OMRÅDER HAR BESTYRELSEN STØRST BETYDNING FOR VIRKSOMHEDEN?

Det afhænger naturligvis af jurisdiktionen, og dermed governance-modellen. I Danmark, bør bestyrelsen have mest betydning inden for 1) kontrol og regnskab, 2) virksomhedens strategi, og 3) sætte ledelsesholdet (selvfølgelig CEO, men med fokus på hele C-suiten) – ganske som det er lovfæstet.

2. HVAD ER DE VIGTIGSTE PEJLEMÆRKER FOR DIN EGEN UDØVELSE AF FORMANDS-/BESTYREL- SESHVERVET?

Bestyrelsen bør arbejde med strategiske objectives og konkrete KPI'er for strategiens implementering. Det gælder både i bestyrelses- og udvalgsarbejdet, ganske som hele vejen ned igennem virksomheden.

Og så fylder arbejdet med virksomhedens strategi naturligvis meget. For en børsnoteret virksomhed, kan det have stor betydning for aktionærværdien, om virksomheden f.eks. er korrekt "sektor-placeret". Det har bl.a. betydning for produktionsvirksomheder (med relativt smalle marginer), som går over til i højere grad at være serviceleverandører (med højere marginer). Og hvordan kan man forandre sin "sector placement"? Det er vigtigt bl.a. i forhold til interaktionen med både analytikerne og med aktionærerne, da afkastkravene typisk varierer fra industri til industri.

Vigtigt er også hvilken forretningsmodel, man opererer efter. At man forstår, at konkurrentbilledet hele tiden ændrer sig, både som følge af globaliseringen, og også pga. "the Internet of things" osamt fordi data science giver nye muligheder for nye aktører. Som generelt eksempel kan nævnes overgangen fra fysiske produkter til online, hvor f.eks. Google pludselig kan vise sig at være din største konkurrent.

Endelig bør bestyrelsen agere som hold, og her har formanden en særlig rolle som katalysator, for at sikre interaktion med hele C-suiten, ikke blot CEO, men også CFO, CTO, CHRO, etc. Det er en af de bedste veje til at sikre, at bestyrelsen forstår virksomheden i sin helhed – og ikke mindst til at sikre, at virksomheden forstår sig selv, altså til at have fokus på det holistiske virksomhedsbillede og til perspektivering i forhold til kunderne og konkurrenterne, og dermed kan bidrage reelt til værdiskabelsen, risikoforståelse, M&A-muligheder etc.

3. HVAD BETYDER "THE TONE AT THE TOP" FOR DIG I DIN ROLLE SOM BESTYRELSESMEDLEM?

Det betyder utroligt meget. Det handler om walk-the-talk således, at den etiske vilje skinner igennem og at det udmønter sig i et konkret compliance-regime, som hele virksomheden kan styre efter. Det betyder, at der ingen tvivl er om eventuelle lokale fortolkninger af politikker og holdninger.

"Hvis alle bare gjorde deres arbejde ordentligt første gang, ville vi ikke behøve alle kontrolforanstaltningerne"

Begrebet har udviklet sig gennem tiden, således at dette ikke kun handler om internal audit. Som Mærsk McKinney-Møller engang sagde: "Hvis alle bare gjorde deres arbejde ordentligt første gang, ville vi ikke behøve alle kontrolforanstaltningerne". Det kan Tone at the Top facilitere.

Siden er den øgede transparens også blevet vigtig; man bør handle ud fra, at alt skal kunne tåle presseomtale i morgen. I Skandinavien er vi langt på området, Danmark er nummer 1 i Transparency Internationals Corruption Perceptions Index (CPI), det ligger så dybt i vor kultur, og vi her er vant til, at det er OK at sige fra på alle niveauer i virksomheden. Og vi er, i Skandinavien langt i forhold til at sikre dette. Et eksempel: En eventuel whistleblower i Volvo overvåges gennem flere år efter en eventuel sag, og er dermed sikret, at whistleblowing ikke fører til fyring og chikane.

Endvidere er der også signalværdi selv i noget så banalt som at holde fysiske møder frem for telefonmøder, da det siger noget om prioriteringen af forskellige emner. Hvad bestyrelsen gør hér, spejles også af den øvrige organisation.

4. HVILKE(N) BESTYRELSESFORMAND/CEO HAR DU SELV HENTET INSPIRATION FRA IGENNEM DIN KARRIERE – OG HVORDAN?

Naturligvis Hr. Møller. Her var ingen i tvivl om, hvem der bestemte eller hvad principperne for virksomhedens drift var. Han var en meget karismatisk og inspirerende leder.

Også Kjell-Inge Røkke, AKER's hovedejer i Norge, som jeg har arbejdet med gennem 12 år, er et godt eksempel. Han sørger for alignment og gennemsigtighed hele tiden – bl.a. via tæt samarbejde med fagforeningerne. Meget visionær og progressiv samt en god kommunikator.

Handelsbankens tidl. bestyrelsesformand såvel som den nuværende, Hans Larsson henholdsvis Anders Nyrèn, er ligeledes gode inspiratorer og dygtige til at inddrage alle kompetencer og meninger i bestyrelsesrummet.

5. HVORDAN SER DU KRAVENE TIL FREMTIDENS BESTYRELSE UDVIKLE SIG NÅR DU KIGGER I KRYSTALKUGLEN?

Det er vigtigere med indholdet end formkrav i bestyrelsesarbejdet, men corporate governance handler primært om det sidste. Her burde en bestyrelse nok arbejde mere på at udvikle den rigtige team-ånd – det rigtige samspil - så analyserne og dialogen bliver bredere og skarpere. Komplementære kompetencer og den gensidige respekt er vigtigt.

Man er i bestyrelsesarbejdet meget afhængig af formanden, da denne jo er facilitator for hele bestyrelsen og dens fokus i arbejdet. Det handler om både faglighed og personlighed, hvor dét at være et ordentligt menneske bliver vigtigere. Det må ikke være den "fineste", der får mest taletid og vægt i diskussionen.

En anden tendens er afledt af en større globalisering, hvor ejerstrukturerne blive mere tværnationale. I Volvo eksempelvis, der har fået kinesiske ejere, betyder dette ejerskab, at der ikke bliver så langt fra tanke til handling og det giver en utrolig implementeringskraft.

KORT NYT:

DIVERSITY

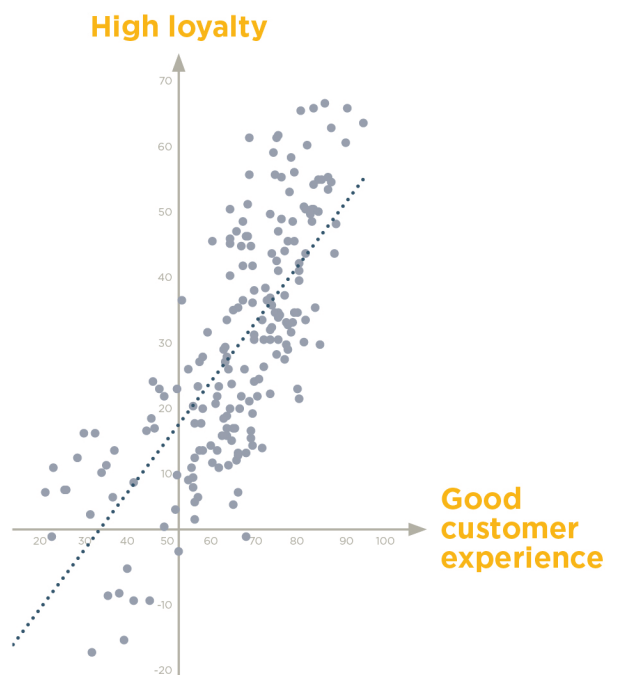
Helt nye tal fra sommeren 2014, viser at den engelske Davies-rapport "Women on Boards" fra 2011 har haft en klar betydning for rekrutteringen af nye bestyrelsesmedlemmer i UK. Hvor andelen af kvinder i bestyrelserne i de 100 største børsnoterede selskaber (FTSE-100) i 2011 udgjorde 12,5% er denne nu oppe på 20,7%, og blandt de nyvalgte bestyrelsesmedlemmer i det forgangne år var 35,5% kvinder. Målet fra 2011 om en repræsentation på minimum 25% kvinder i bestyrelsen i 2015, ser således ud til at være inden for rækkevidde i de største engelske virksomheder.

Create customer value and gain shareholder value

Loyal customers are good for business. They buy more, they buy more often and they are more likely to recommend you to others. And the Brandhouse Customer Centric Survey proves that creating value for your customers generates stronger customer loyalty – but also that different touch points have different impacts.

Meet two of the world's most successful customer-oriented businesses: Whole Foods and Zappos.com – at the Customer Centric 2014 conference. It takes place on 24th September and is organised by Brandhouse and Dansk Erhverv. Sign up at customercentric.dk

Brandhouse is a full service branding agency with 23 years of practise in creating strong brands and branded customer experiences for Scandinavian companies.



Based on the Customer Centric Survey examining more than 75,000 Danish customers' experiences with 229 retail and service companies.

BRANDHOUSE



CORPORATE SUSTAINABILITY - FROM BLIND SPOTS TO BRIGHT SPOTS

By **HELLE BANK JORGENSEN**, *facilitator to UN Global Compact Board Programme & CEO B. Accountability.*

Five practices boards can adopt to illuminate their “blind spots”; practices, which need to be updated in order to secure continuity of business

WHY DIDN'T WE KNOW?

It begins with the media storm, giving you sleepless nights and causing people to cast blame on you silently, while family and friends ask why your company is behaving that way? The company's reputation is hurting, the customers start to disappear and your share prices plummet. A doomsday scenario? Absolutely. Is it avoidable? Most definitely. Allow me to share five simple practices you could adopt at your next board meeting, to counter the imminent threats to your business.

A crisis can grow out of something lurking in one of the board's blind spots. Unseen future risks and opportunities can make or break a company at short notice. These blind spots need to be illuminated somehow, and turned into bright spots. And there is an important source of light that is often discarded by the board.

BOARDS ARE NOT ALIGNED ON CORPORATE SUSTAINABILITY

While corporate responsibility has risen as a strategic priority for many companies, boards have not been driving this change. The UN Global Compact Board Programme conducts extensive surveys and interviews with board members, which have revealed some significant key areas where board members are often not aligned. They are: What sustainability means,

what value it brings to the company, whether it adds to (or subtracts from) profit and innovation, what the risks and opportunities of sustainability are, and who the most important stakeholders are for the company's success or failure.

BUT WHY IS THIS A PROBLEM?

When companies do not manage their sustainability risks they can lose the license to operate or not foresee resource risks and market opportunities, and therefore become un-profitable in the long term. Some sustainability-related investments have a longer-term ROI horizon, which may reduce short-term profitability. However, as boards are responsible for protecting the long-term interests of their shareholders, it is part of a board's fiduciary duty to understand and consider these risks and opportunities.

The board's engagement with the company's sustainability risks sends a strong message to company leaders and employees. If the board is not aligned in its views on corporate sustainability, how can the company expect everyone else to be aligned?

Misalignment on corporate sustainability often results in the overuse of company resources on sustainability efforts, with little value in return. With no clear direction and no apparent interest from the board, sustainability teams can spend valuable time and resources focusing on managing 'simple' issues while avoiding those lurking in the blind spots.

FIVE KEY PRACTICES THE BOARD SHOULD ADOPT

To help companies that want to realise the benefits of getting aligned on corporate sustainability, here are five key practices that boards should adopt:

1. Show leadership on sustainability.

Boards should establish alignment on what sustainability means for the company and what the company's business case for sustainability is. This is critical if the board is to drive leadership on sustainability. Boards should set short and long-term sustainability targets – just as they do for financial targets – and ensure that the company's sustainability strategy and performance are communicated at annual meetings and investor roadshows.

BOARD PERSPECTIVES

2. Establish the right incentives.

The right incentive structures are essential to the success of a sustainable strategy. Boards should incorporate sustainability priorities into both the recruitment and remuneration of executives. They should also ensure that leadership and employee performance indicators are designed to incentivize behaviour that is sustainable and creates value for the company.

3. Establish a culture of integrity.

Boards can help establish a culture of integrity by placing emphasis on communication about sustainability, and by setting an example in how they deal with tough trade-offs between short-term profit and long-term value creation. According to a UN Global Compact survey only 29% of companies align government affairs (such as lobbying) with their corporate sustainability commitments. Ensuring that all external communications are aligned with sustainability strategy is essential in establishing a culture of integrity.

4. Oversee implementation and communication.

Boards should oversee the implementation of the sustainable strategy and ensure that key targets are being met. They should also take responsibility and accountability for the company's communication on sustainability issues to stakeholders. This will ensure that management prioritizes sustainability issues, and will add legitimacy to sustainability information in the eyes of stakeholders.

5. Stay informed.

It is essential to be aware of changes in the regulatory landscape, keep up-to-date with best practices, and understand what peers are doing. Listening to stakeholders is also key: Secure and review a rigorous stakeholder dialogue process identifying current and future issues material to the company, or invite experts and stakeholder representatives to sit on a sustainability advisory board.

CREATE ILLUMINATION

As a board member you can make a big difference by encouraging alignment. Here are a few questions you could pose at your next board meeting to get the conversation started:

1. Are we aligned on our understanding of the value of our sustainability efforts?
2. Are we demonstrating the leadership we want to see from our C-suite members?
3. Are our current incentives motivating the right behaviour or are we sitting on a ticking bomb?
4. Are we establishing a culture of integrity or do we not always practice what we preach?
5. Are we taking an active role in the implementation and communication of our sustainable strategy?

Once you have bright indications that there are no shadowy parts of your sustainability efforts, you can start to rule out the possibility of threats, that would make company leaders say, "Why didn't we know?"

Helle Bank Jorgensen is a global facilitator for the UN Global Compact Board Programme. She is also the CEO of B. Accountability – a consultancy helping companies to be successful by being accountable. She is the non-executive Chairman of the sustainability technology company eRevalue and Advisor to Six Degree People, finding leaders for a changing world. Helle has a background as leader for the PwC US sustainability advisory practice and is originally a business lawyer and a State Authorised Public Accountant.

Corporate Governance i internationalt perspektiv

BOARD NETWORK – The Danish Professional Directors Association er stolte over at kunne præsentere to meget fremtrædende internationale bestyrelsesformænd



Larry Fink, Chairman & CEO, BlackRock



Arne Karlsson, Fmd. for Kollegiet för svensk bolagsstyring, best.formand for Ratos, Bonnier Holding og Einar Mattsson samt best.medlem i AP Møller–Mærsk, Bonnier og Ecolean

torsdag d. 20. november kl. 12-16

Lær fra de dygtigste. Netværk med de bedste.

BOARD NETWORK

The Danish Professional Directors Association

Det førende forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer

BOARD PERSPECTIVES

Board Perspectives udgives af:

Board Network, The Danish Professional Directors Association
Bredgade 67, DK-1260 København K
CVR.nr. 34457026
Tlf. 40 12 33 12
www.boardnetwork.dk
info@boardnetwork.dk

Ansvarshavende chefredaktører:

Ditte Kirstein Brammer, dkb@boardnetwork.dk
Jakob Stengel, jsh@boardnetwork.dk

Bidragydere i dette nummer:

Jens Moberg, Bestyrelsesformand Grundfos & PostNord samt bestyrelsesmedlem i Axcel.

Michael Weyrich, Partner & Managing Director, AlixPartners LLP.

Kersi F. Porbunderwala Secretary General Copenhagen Compliance & Managing Partner of Copenhagen Charter and Riskability IT Tools.

Helle Bank Jorgensen, Facilitator UN Global Compact Board Programme & CEO B. Accountability

Lone Fønss Schrøder, Senior Advisor for Credit Suisse, næstformand for Saxo Bank, samt bestyrelsesmedlem i bl.a. Volvo, NKT, Bilfinger, Schneider Electric & Valmet.



Jakob Stengel, *cand.jur.*, har i 17 år beskæftiget sig med Corporate Governance samt ledelsesrådgivning, først 10 år i den finansielle sektor, og de seneste 7 år som konsulent og partner hos flere af headhunterbranchens mest fremtrædende, internationale aktører, i dag i regi af Case Rose / InterSearch (www.caseroose.com).

Jakob virker tillige som bestyrelsesformand og -medlem i en række danske bestyrelser, samt som ekstern foredragsholder i en række sammenhænge.



Ditte Kirstein Brammer, *cand.merc.*, har i 17 år rådgivet ledelser på topniveau om strategi og forretningsudvikling i både store og mellemstore virksomheder, såvel i Danmark som internationalt bl.a. i McKinsey & Co og Copenhagen Consulting Company.

I dag driver Ditte rådgivningsvirksomheden Brammer & Co (www.brammerco.com) og er tillige bestyrelsesformand og -medlem i en række danske bestyrelser samt underviser i Strategi på CBS.

Ditte indtager rollen som Adm. Direktør i Board Network.