BOARD PERSPECTIVES

no.04 NOVEMBER 2014

VELKOMMEN

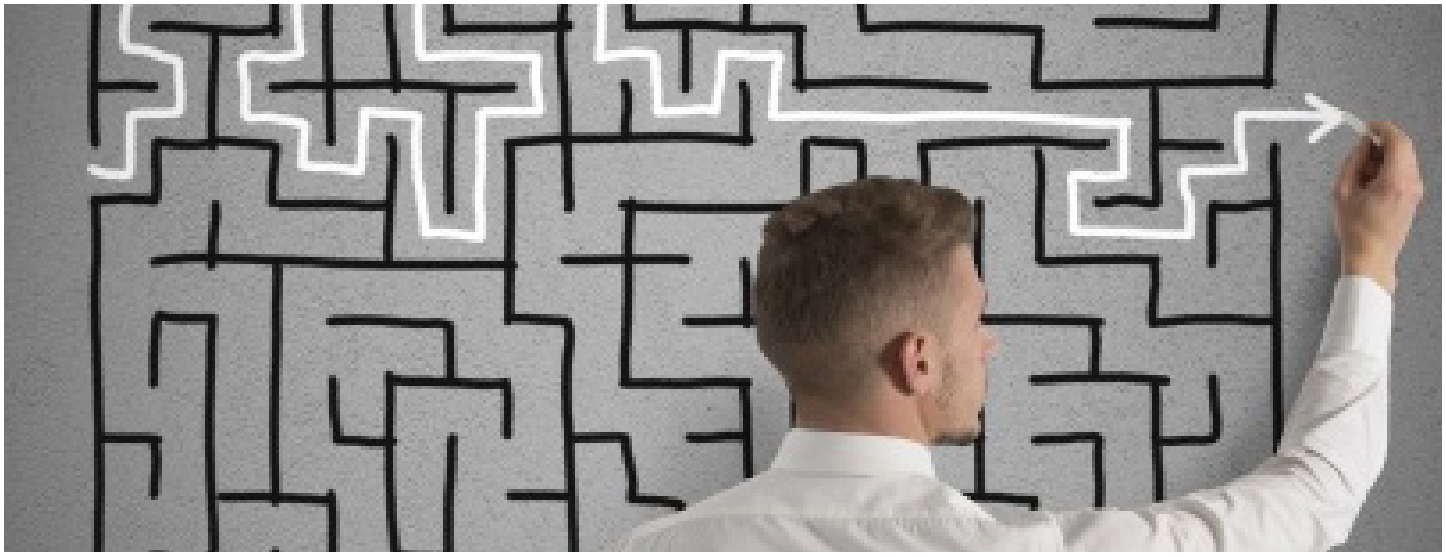
TIL DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION BOARD PERSPECTIVES – NYHEDER, TENDENSER OG HOLDNINGER

PROBLEMER KAN VÆRE KOMPLICEREDE, DET KAN LØSNINGER IKKE
NIELS AHRENGOT – S. 07
Q & A ON THE BOARD'S ROLE AND RESPONSIBILITIES
LARRY FINK – S. 09
BIG DATA – DEN NYE MEGATREND I BESTYRELSESLOKALET
JACOB KOBBER PETERSEN – S. 12
Q & A ON THE BOARD'S ROLE AND RESPONSIBILITIES
ARNE KARLSSON – S. 15
CYBER-RISICI I ET LEDELSESMÆSSIGT PERSPEKTIV
TINE ANTVORSKOV – S. 18

BOARD NETWORK

ISSN: 2246-6096

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES #4



Velkommen til fjerde 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 tre anerkendte rådgivere, som hver for sig sætter fokus på Cyber Risks, Big Data samt generelle kompleksitetsudfordringer.

Desuden bringer vi to gange "5 skarpe spørgsmål" til dels en af verdens mest prominente ledere fra den finansielle sektor (Larry Fink, Chairman & CEO BlackRock), dels til en af Nordens mest velanskrevne ledere (Arne Karlsson, bestyrelsesformand i bl.a. Ratos og formand for den svenske Corporate Governance komité).

INTERNATIONALE CORPORATE GOVERNANCE TRENDS

Board Network er stolte over, at vi endnu engang kan præsentere et arrangement med indlæg af særdeles erfarne og kompetente kræfter; *"Corporate Governance i et Internationalt Perspektiv"* afholdes torsdag d. 20. november kl. 12-16 i Odd Fellow Palæet i København.

Larry Fink vil fortælle om sine erfaringer som Chairman & CEO for verdens største institutionelle investor (BlackRock har ca. USD 4.425 mia under forvaltning – til sammenligning har danske ATP ca. DKK 600 mia under forvaltning, og BlackRock er dermed ca. 44 gange større end den velkendte danske investor-gigant).

Endvidere vil Arne Karlsson fortælle om sine erfaringer med bestyrelsesarbejde på tværs af Norden, bl.a. hentet fra sin tid som først CEO og nu formand for kapitalfonden Ratos, og yderligere fra sine oplevelser som formand og/eller bestyrelsesmedlem i bl.a. AP Møller-Mærsk, Bonnier, Ecolean og Einar Mattsson.

Nogle af de klareste Corporate Governance trends, som man ser internationalt i øjeblikket er:

1. Stadigt stigende fokus på **bestyrelsens værdiskabende rolle** frem for den rent administrative og/eller overvågende kontrolfunktion.

2. **Øget regulering** – på både nationalt og supranationalt niveau, og af både hard law- og soft law-karakter, dvs. både som anbefalinger/retningslinjer og som decideret lovgivning/direktiv.

3. Kraftig stigning i fokus på **bestyrelsens samspil,** bl.a. qua den (typisk) årlige bestyrelsesevalueringsproces, og på hvordan bestyrelsens indre dynamik bidrager til værdiskabelsen i virksomheden.

4. Et markant **fokus på mangfoldighed**, både i forhold til kønsmæssig diversitet, og i forhold til national/kulturel forskellighed samt ikke mindst med fokus på tilsikring af kompetencemæssig diversitet. Det bemærkelsesværdige i tendensen består dog af to elementer; dels hvor meget alle italesætter forholdet og hvordan en række virksomheder virkelig får adresseret og eksekveret på situationen, dels hvor mange virksomheder, der trods også deres egen italesættelse endnu ikke har formået at komme videre fra den traditionelle rekrutteringspool af "hvide mænd i 50'erne med en CEO-baggrund samt en uddannelse som ingeniør eller MBA".

BESTYRELSENS VÆRDISKABENDE ROLLE

Som Larry Fink siger i vort interview med ham andetsteds her i magasinet, har interessen og engagementet fra investorernes side – også mod bestyrelsen - ændret sig betydeligt. Occupy Wall Street-bevægelsen, indførelsen af Stewardship Codes (i f.eks. UK, Holland, Japan og Schweiz), samt også i Danmark anvendelsen af aktionær- og gruppesøgsmål mod virksomheder og bestyrelser (bl.a. i Pandora og forventeligt også OW Bunker), er klare materialiseringer på denne tendens.

Bestyrelsen forventes – som kollektiv såvel som individuelt – at stå på mål over for aktionærerne både ved børsnoteringer, i vederlagsspørgsmål, i kontrol- og risikoforanstaltninger, i CSR-hensyn og i personspørgsmål, herunder succession planning på både direktions- og bestyrelsesniveau. Formanden står naturligvis forrest i forhold til aktionærerne – ligesom den administrerende direktør typisk står forrest i forhold til kunder, medarbejdere og myndigheder – men den resterende bestyrelse bliver alle holdt op på, at de ligeledes, hver for sig, bidrager positivt til virksomhedens positive udvikling.

Det fører en selvforstærkende proces med sig; de stigende omverdenskrav gør bestyrelsesarbejdet mere komplekst og langt mere tidskrævende, hvilket indebærer en øget brug af forskellige bestyrelsesudvalg (revisionsudvalg, vederlagsudvalg og nomineringsudvalg er de typiske, obligatoriske udvalg, men internationalt ses i høj grad også anvendelse af risikoudvalg, sikkerhedsudvalg, strategiudvalg, etc.). Denne øgede anvendelse af udvalg betyder imidlertid også, at hver enkelt bestyrelsesmedlems individuelle bidrag både bliver mere betydningsfuldt og mere iøjefaldende – hvilket fører yderligere "risiko" for individuelt at blive vejet og fundet for let (f.eks. ved bestyrelsesevalueringen eller ved genopstilling på generalforsamlingen) eller for decideret at blive holdt juridisk erstatningsansvarlig ved uagtsomme (og naturligvis forsætlige) forhold, hvor aktionærer (eller andre) har lidt et økonomisk tab.

ØGET REGULERING

Eksemplerne herpå fra de seneste år er talrige; ny lovgivning vedr. diversitet, nye regler vedr. comply-or-explain, nye retningslinjer for say-on-pay, nye direktiver vedr. bestyrelsesmedlemmers uafhængighed særligt i den finansielle sektor – og som vi herfra forudsagde allerede ved årsskiftet 2012/2013, så vil den type regulering, som omfatter banker etc., forventeligt også udbrede sig til andre sektorer med store balancer, herunder ejendomme (er sket tidligere i år med nye EU-regler), forsyningsselskaber, shipping samt råstoffer. Særligt sidstnævnte er nok en branche, der må forventes at stå for skud, når eftervirkningerne af den højaktuelle OW Bunker-sag begynder at materialisere sig. Fit-and-proper regler samt krav til obligatorisk efteruddannelse af bestyrelsesmedlemmer er nok blot nogle få af de tiltag, der kan forventes, når vi ser et par ud i fremtiden.

BESTYRELSENS SAMSPIL

Board Network og PwC forestod i sommeren 2013 en undersøgelse blandt 81 danske bestyrelsesformænd/-medlemmer, som viste, at ca. halvdelen af alle bestyrelser jævnligt gennemfører bestyrelsesevaluering. På internationalt plan er billedet noget mere broget; i visse lande er evalueringer en (næsten) fast bestanddel af bestyrelsernes årshjul, i andre lande ligger det dem endog meget fjernt.

Faktum er, at evalueringerne i stigende grad gennemføres og anvendes både internt og eksternt. Udfordringen er, at der endnu ikke findes hverken normer, standarder eller benchmarks for gennemførsel af en ideel evaluering. Som udløber af vores omtalte undersøgelse fra sidste år, udgav Board Network sammen med PwC dog publikationen "When Good is the Enemy of Great" – som angiver en række best practice-guidelines for bestyrelsesevalueringer – og som sætter fokus på, at det ofte er opfattelsen af, at niveauet (både for selve evalueringen og for bestyrelsesarbejdet som sådan) som værende "godt nok", der indebærer en begrænsning for, at der stræbes efter excellence.

Som også Arne Karlsson nævner i vort interview med ham andetsteds i magasinet, er der over en bred kam sket en professionalisering af bestyrelserne gennem de seneste år – og af deres indsats i bestyrelseslokalet. Bl.a. kan vi konstatere en stigende vægtning af reelle kompetenceafdækninger i forbindelse med opstilling af profiler over nye, potentielle bestyrelsesmedlemmer. Dette er en klar fremgang fra blot at anvende nærheds- og kemi-princippet fra bestyrelsens eget snævre netværk; "vi kender ham og har tillid til ham – derfor opstiller vi ham". I dag rekrutteres der således i stigende omfang blandt kandidater med specifikt definerede kompetencer, således at strategien for virksomheden også understøttes af tilstedeværelsen af de meste hensigtsmæssige kompetencer i bestyrelseslokalet.

Imidlertid har der i sammenhæng hermed været en tendens til næsten udelukkende at vægte "kompetence", og ikke mere personlige karakteristika som "karakter" og "kollegialitet" – som begge i højere grad er med til at determinere hvorledes dynamikkerne udfoldes i bestyrelsen – og dermed om de søgte kompetencer overhovedet bringes optimalt i anvendelse. Dette kommer til at ændre sig fremover!

MANGFOLDIGHED

På tværs af kloden er der fokus på at øge mangfoldigheden i topledelser og bestyrelser. Det gælder fra USA over Europa til Sydafrika og Australien. Alle steder, hvor man har iværksat en lang række forskellige initiativer af både lovgivningsmæssig og mere frivillig/privat karakter.

Målsætninger eller deciderede kvoter har i disse lande været opsat med typisk en 25-40% norm (dvs. en minimumsgrænse for repræsentation af det underrepræsenterede køn).

I USA er situationen dog stadig, at mindre end 20% af bestyrelsesmedlemmerne i Fortune 500-selskaber er kvinder. I UK er der nu en 19% kvinde-andel i FTSE 100-selskaber og en 15% andel i FTSE 250-selskaber – men til gengæld er 24% af de nyvalgte bestyrelsesmedlemmer (i 2014) kvinder. Dvs. andelen er for opadgående. Imidlertid slår det endnu ikke helt igennem på formandsniveau. Her er der kun 3 kvinder som formænd i FTSE 100-selskaber, og 7 kvinder som formænd i FTSE 250-selskaber. I Danmark kan tallene for 2014 opgøres til en andel på 15% kvinder i børsnoterede selskaber (dog kun 11% af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer), mens der generelt

www.pwc.dk

Bestyrelsesarbejde

Download
eller bestil
Bestyrelsesarbejde i Danmark 2015

pwc

Få inspiration og viden, der styrker dig i dit bestyrelsesarbejde med Bestyrelsesarbejde i Danmark 2015. Bogen stiller bl.a. skarpt på den teknologiske udfordring og andre aktuelle emner på bestyrelsens agenda som aktivt ejerskab og nye EU-regler vedr. revisionsudvalg.

Download eller bestil Bestyrelsesarbejde i Danmark 2015 på www.pwc.dk/bestyrelsesarbejde.
Bogen er gratis for PwC's kunder.

034314

Succes skaber vi sammen ...

Revision. Skat. Rådgivning.

i samtlige A/S-bestyrelser kan opgøres en kvinde-andel på 19%. Tallene for særligt de børsnoterede kan snyde en smule, da der her er en andel på 13% udlændinge – og der skelnes ikke i opgørelsen fra Komitéen for god Selskabsledelse mellem kvinder og mænd blandt disse udlændinge. Uanset hvad, er der dog over en bred kam fortsat langt til måltallene!

Diversitet i kompetencer er som oven for nævnt også en tendens i stigning. Den traditionelle tidligere adm. direktør for et børsnoteret selskab som overgår til en rolle som formand andre steder, har nu fået konkurrence fra bl.a. tidligere finansdirektører samt i den senere tid også personer med f.eks. konsulentbaggrund eller lignende. Til eksempel kan fra UK nævnes Deloitte-partner Martin Scicluna, som har overtaget formandsposten i RSA (Codans moderselskab), samt tidligere McKinsey-partner Ian Davis som er ny formand for Rolls-Royce. I Danmark har vi set adskillige personer med bl.a. kapitalfondsbaggrund vælge en senere karriere som bestyrelsesformand, herunder bl.a. Ole G. Andersen, Bjørn Høi Jensen og Christian Dyvig.

KOMMENDE ARRANGEMENTER

Vi glæder vi os meget til at høre om ovenstående trends (og mange flere) fra "hestens egen mund", når vi som nævnt torsdag d. 20. november kl. 12-16 kan præsentere 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.

Til sidst minder vi om de fire øvrige næstkommende arrangementer i Board Network:

- Torsdag d. 12. marts 2015 kl. 12-19: Den Store Danske Bestyrelseskonference 2015 – Boards in a disruptive age
- Onsdag d. 3. juni 2015 kl. 16-20: Bestyrelsesudvalg - Dynamiske arbejdsgrupper eller fralæggelse af ansvar?
- Tirsdag d. 8. september 2015 kl. 8-12: Den værdiskabende mangfoldighed – Kompetencer, nationalitet og køn
- Tirsdag d. 24. november 2015 kl. 12-16: Formandens altafgørende rolle – Et job, ikke en position

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

Ditte Kirstein Brammer & Jakob Stengel

PROBLEMER KAN VÆRE KOMPLICEREDE – DET KAN LØSNINGER IKKE

Af NIELS AHRENGOT, Managing Partner, Implement Consulting Group

I en global verden bliver de udfordringer, vi skal løse større og mere komplekse, og vi er ofte fristede til at introducere løsninger, der er lige så komplicerede og hvor både konsekvenser, fremdrift og resultater er svære at gennemskue. Her skal vi, som bestyrelse, på den ene side insistere på enkelhed og fokus. På den anden side skal vi være ydmyge overfor, at reduktion af kompleksitet kræver et indgående kendskab til de detaljer, hvor den reelle værdiskabelse i virksomheden som oftest sker.

BALANCEN MELLEM KOMPLEKSITET OG ENKELHED

I bogen "Mærk Verden" konkluderede Tor Nørretranders et sted, at bevidsthedens båndbredde er ca. 16 bit pr. sekund. Om man så er enig med ham i den præcise definition er underordnet. Den centrale pointe er, at vi kun er i stand til at bearbejde en lille brøkdel af de informationer, vi hele tiden bliver bombarderet med.

I det hele taget oplever jeg, at "Mærk Verden" på en utrolig elegant facon eksemplificerer sit eget formål, nemlig at sammenfatte nogle indviklede og meget omfattende emner på en enkel og letforståelig måde – uden at blive overfladisk og fordummende. Den enkelhed kan vi lære meget af som ledere, især på allerhøjeste niveau, hvor alene mængden af detaljer, vi skal bearbejde og overskue, skaber en enorm kompleksitet. Det kan vi, som bestyrelse, håndtere på to måder; enten ved at reducere kompleksiteten eller ved at udvikle vores evne til at lede kompleksitet. Desværre har vi ofte en tendens til at vælge den sidste løsning, idet (det er min påstand) højtuddannede mennesker tiltrækkes intellektuelt af kompleksitet. Vi ender derfor op med indviklede løsninger, som et naturligt svar på, at problemerne de skal løse er indviklede.

KOMPLEKSITET FORSIMPLET – DET KONKRETE EKSEMPEL

Lad mig fremkomme med et konkret eksempel, som efter min mening, håndterer mange af problemstillingerne i forbindelse med paradokset mellem en kompleks problemstilling på den ene side og behovet for en enkel løsning på den anden. En hypotetisk transportvirksomhed har mere end 250.000 kølecontainere, som tilsammen repræsenterer en værdi af 5 milliarder USD. Alene datahåndtering og administration af transporten af alle disse containere kræver mere end 1.000 ansatte i 10 forskellige Hubs. Hver gang en container skal flyttes fra A til B involverer det i gennemsnit 137 overleveringer, der ganget med 250.000 giver ca. 34 millioner overleveringer, som skal håndteres før alle containere har fuldendt bare én af deres mange årlige rejser. Kompleksiteten er enorm, og det kan være svært at vide, hvor vi skal begynde og ende, hvis vi fx skal nedbringe den gennemsnitlige lead time pr. transporteret container.

I sådan en situation kan det være fristende at fokusere på hver af de 137 delprocesser som de forskellige overleveringer repræsenterer. Og ofte vil der rent faktisk også være lavthængende frugter, som er lige til at plukke, og som isoleret set kan medføre store effektiviseringer af den enkelte proces. Men fordi vi fokuserer snævert på de enkelte processer, mister vi overblikket. Ikke mindst, over de mange indbyrdes afhængigheder mellem processerne. Derfor ser vi lige så ofte, at de afledte forbedringer igennem hele systemet – i dette tilfælde lead time pr. transporteret container – er marginale eller ikke eksisterende.

Albert Einstein formulerede det enkelt og kort: "Any intelligent fool can make things bigger, more complex and more violent. It takes a touch of genius – and a lot of courage – to move in the opposite direction…".

Vi behandler symptomerne på det problem vi skal løse, uden at vi reelt aldrig har forstået årsagen til det. For ikke at falde i den fælde igen, udviklede virksomheden en zoombar model over de relevante processer og delprocesser. En slags landskab, der som fx Google

Maps, gør det muligt zoome ind og ud, og på denne måde enten slippe kompleksiteten løs eller indkapsle den, alt efter hvad der er behov for i den givne situation.

I modsætning til situationen, hvor vi starter på laveste niveau med de 137 delprocesser, starter vi her på så højt et niveau som muligt, og arbejder os derfra nedad. På denne måde er det muligt at skabe et hierarki af processer og sammenhængene mellem disse. Eksempelvis viser det sig, at 4 af de 137 delprocesser på laveste niveau tilsammen udgør en proces, der på næste niveau hedder "Create load list", som igen fører op til "Generate cargo information", som fører til "Execute strategy at hubs", der fører til "Transport containers", som fører til "Execute operations", som ultimativt er en del af "Manage transport company". Der kan selvsagt sagtens være flere af de 137 delprocesser, der peger op på fx Transport containers" end de 4, vi har identificeret i ovenstående hieraki, men bare det, at vi ved præcis hvilke, og har et overblik over deres indbyrdes sammenhænge, gør at vi kan sætte ind præcis der, hvor effekten af vores indsats er størst.

Og potentialet er enormt. Kan vi fx i dette eksempel nedbringe lead time pr. container pr. transport med blot én dag, og antager vi, at hver container indgår i 8 transporter pr. år, reducerer vi den samlede lead time med 2.000.000 dage eller 5.500 år, hvilket svarer til en besparelse på 500 millioner USD – alene som følge af behovet for færre containere. Hertil kommer alle de afledte effekter i form af bl.a. flere transporterede varer og større kundetilfredshed.

DEN LIVSFARLIGE KOMPLEKSITET

Ligesom omkostningerne ved ikke at søge det enkle er tilsvarende store. Det er selvfølgelig ikke fair at sige, at situationen i OW Bunker kunne være undgået med et zoombart overblik over virksomhedens processer. Men i en global verden, hvor forandringerne kommer stadig hurtigere og har stadig større effekt, er kompleksitet livsfarligt. For hvad enten vi taler om organisering, forsyningskæde, produktionsapparat, serviceleverance eller salgskanaler, så gælder der, at når mængden af indbyrdes afhængigheder stiger så falder vores produktivitet og reaktionsevne tilsvarende. Vores bundlinjen udhules og vores konkurrenceevne forringes. Nogle gange endda i en grad, der sætter hele vores eksistensgrundlag på spil.

Derfor er det det vores fornemste opgave at reducere kompleksiteten i de virksomheder, hvis interesser vi er sat til at varetage. Vi skal udfordre virksomheden – og os selv – hver eneste gang vi mærker den mindste tvivl om rationalet bag et strategisk projekt. Det er lettere sagt end gjort, for det kræver, at vi skal håndtere det paradoks, at mens vi på den ene side søger det enkle, sker den reelle værdiskabelse i detaljen, jf. de 137 delprocesser i eksemplet ovenfor.

Jeg har kolossal respekt for de bestyrelsesmedlemmer, der forstår, og er ydmyge overfor, kompleksiteten i de virksomheder, de arbejder for. Det er den forståelse og respekt, der udgør forskellen mellem forenkling og forsimpling. Men jeg beundrer dem, der tager skridtet videre og også bekæmper kompleksiteten. Det er det engagement og initiativ, der er forudsætningen for udvikling og vækst.

KORT NYT:

HØRING OM CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPPER FOR BANKER

The Basel Committee on Banking Supervision har offentliggjort sit udkast til nye Corporate Governance principper for Banker. Der er deadline for høringsvar d. 9. januar 2015. Udkastet til de nye principper kan ses på http://www.bis.org/publ/bcbs294.pdf

Q & A WITH LARRY FINK, CEO & CHAIRMAN, BLACKROCK

1. WHAT KIND OF SIGNIFICANCE DOES THE BOARD OF DIRECTORS (BOD) HAVE FOR A COMPANY? HOW HAS IT EVOLVED OVER TIME? AND HOW DO YOU SEE IT EVOLVING IN THE FUTURE?

The role of board director is a key position from the shareholder's perspective. Shareholders rely on directors to represent their interests and the right to nominate directors is a crucial element in the protection of shareholders' interests. Over the last decade, the importance of the role has continued to increase. The financial crisis and the rise of real time and social media means that shareholders now require more regular engagement with board members.

This presents a notable change as, traditionally, many boards of directors tended to communicate with shareholders only annually at shareholder meetings. While this requirement for greater accountability and pro-active engagement with shareholders may vary from market to market, it is only a matter of degree.

Globally, the direction of travel is clear: shareholders are looking to establish better understanding and constructive relationships with individual directors and the wider board.

The Financial Crisis exposed that, for too long, boards functioned like a rubber stamp and left too much of their oversight duties to corporate management—that attitude defeats the entire point of having a board.

Company directors have a critical role in taking a step back and looking at the big picture, especially in terms of time frame.

Consider this: the average CEO lifecycle today is incredibly short—about five years. Board members, on the other hand, tend to serve for much longer, so it's crucial for them to keep company executives focused on those longer-term goals.

2. WHAT AREAS DO YOU PRIORITIZE YOURSELF IN YOUR EXHIBITION OF BOARD LEADERSHIP AS CHAIRMAN & CEO OF BLACKROCK?

I am focused on many of the same things as other Chairmen and CEOs – pushing people at the firm to learn, to innovate, and to stay ahead. I'm more focused on the fundamentals in my role as CEO, but as Chairman I get the chance to step back a bit (frankly it's important to do this as an executive as well, but it's not always easy). Just as the board shouldn't be rubber-stamping the actions of executive management, we also need to make sure that management isn't going through the motions themselves. That is, management can get so overwhelmed with the day-to-day responsibilities of running a company that it's not always easy for executives to look at long-term goals, at ways to innovate, and—crucially—at difficult changes the firm needs to make.

Globally, the direction of travel is clear: shareholders are looking to establish better understanding and constructive relationships with individual directors and the wider board.

One of the ways you accomplish these goals is to build them into the DNA of the firm—the long-term view, the desire to learn and to innovate, the competitive drive. But again, sometimes management needs a hand and a second opinion, and that's where a board can provide real value.

3. HOW DO YOU SEE THE IMPORTANCE OF DIVERSITY IN BOARDS EVOLVE AND WHAT SHOULD A COMPANY SPECIFICALLY EMPHASIZE WHEN DEALING WITH THE SUBJECT?

BlackRock is a strong supporter of increased diversity in boardrooms and (senior) management teams. BlackRock views diversity to be broader than gender alone and to include skills, experiences and background.

We believe that a diverse set of skills, perspectives and backgrounds in the boardroom can enhance

decision making, reduce risks, and ultimately lead to improved economic performance.

We favor a voluntary, market-driven approach to improving diversity in boardrooms and in the ranks of senior management at public companies.
We also support the 30% Club both in the UK and US, which is a group of CEOs and Chairmen who support the voluntary promotion of better gender balance at all levels of their organizations, including the board but with a particular focus on senior executives in the US. The goal of 30% women on boards or executive committees is aspirational and not a quota.

4. WHAT CAN THE TYPICAL CONTINENTAL EUROPEAN TWO-TIER GOVERNANCE MODEL LEARN FROM THE TRADITIONAL US ONE-TIER GOVERNANCE MODEL – AND VICE VERSA?

We think that both unitary and two-tier board structures can be very effective in overseeing the management and in acting in the best interests of shareholders. In our experience, what really matters and what makes a successful board are the skill sets/experience of individual board members and the board as a whole, the quality of the discussions in the boardroom, and the quality of oversight that board provides over management decisions.

For the well-functioning board, the role of the Chairman is absolutely critical. The Chairman's responsibility is to create an atmosphere of openness and collaboration at the board level, to encourage discussion, and to ensure that the boards' structure and skill set are appropriate for the company to achieve its long-term strategic goals.

As a global investor we respect regional differences and believe that governance structures, including board structures, need to reflect the markets in which a company operates. Nevertheless, we believe that it is important to have robust checks and balances as they significantly reduce the risk of negative financial consequences.

This usually involves clearly defining the different roles of the board and management such that the responsibilities of each are well understood and accepted. It may also include the use of ad-hoc or more permanent sub-committees for areas where the board needs to consider certain aspects more closely (e.g. audit process, nominations etc.) or where certain board members face a potential conflict of interest.

5. WHAT ROLE DOES THE EUROPEAN MARKET, ESPECIALLY THE NORDICS, PLAY FOR BLACKROCK?

BlackRock started out as an US asset manager focused on Fixed Income. Over the years we have deliberately diversified the firm to include a much broader product offering and at the same time we have also expanded the firm geographically. Europe is a very important part of BlackRock's global presence representing a significant part of our global revenue and workforce.

There are a number of factors that make us optimistic about our future growth on the Continent. One factor is that the macro environment in Europe will remain challenging in the next few years with investors diversifying even more and hunting for yield in new asset classes such as infrastructure and other alternatives. Another factor is the wave of regulatory changes, which impact investors' need for risk management tools. We are well positioned to help our clients with these challenges.

BlackRock has offices across all the major cities in Europe including Copenhagen and Stockholm in the Nordics. Within the EMEA region we have a particular focus on building out and growing our Continental European footprint including the Nordic region. In fact, we have just recently moved into a new office in Copenhagen because we had outgrown the old office in merely three years.

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. For mere information, se www.boardnetwork.dk.

Kommende medlemsmøder i 2015

Torsdag d. 12. marts 2015 kl. 12-19: Den Store Danske Bestyrelseskonference 2015 – Boards in a disruptive age

Onsdag d. 3. juni 2015 kl. 16-20: Bestyrelsesudvalg - Dynamiske arbejdsgrupper eller fralæggelse af ansvar?

Tirsdag d. 8. september 2015 kl. 8-12: Den værdiskabende mangfoldighed – Kompetencer, nationalitet og køn

Tirsdag d. 24. november 2015 kl. 12-16: Formandens altafgørende rolle – Et job, ikke en position

Lær fra de dygtigste. Netværk med de bedste.
BOARD NETWORK
The Danish Professional Directors Association
Det førende forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer

BIG DATA - DEN NYE MEGATREND I BESTYRELSES-LOKALET

Af JACOB KOBBER PETERSEN,
Director, PwC

Big Data er et af de "hotteste" emner blandt de nye megatrends inden for teknologi, men det er også et af de sværeste at konkretisere og nyttiggøre for den enkelte virksomhed.

Nogle af de mest oplagte spørgsmål, som bestyrelser i dag stiller, er:

- Er Big Data en game changer – eller er det gammel vin på nye flasker?
- Hvordan skaber Big Data værdi?
- Hvad skal der til for at høste denne værdi – og hvad er risici?

BIG DATA ER BÅDE EVOLUTION OG REVOLUTION

Man får nemt fornemmelsen af, at Big Data er et udtryk for en helt ny måde at drive forretning på, hvilket også er tilfældet i forhold til de teknologiske landvindinger, som Big Data i nogen grad er forbundet med. Men når det gælder de grundlæggende forretningsmæssige og strategiske overvejelser, som Big Data fører med sig, er der i langt de fleste tilfælde i højere grad tale om en evolutionær udvikling – snarere end en revolution – af de bestræbelser, som mange virksomheder har gjort sig i forhold til at opbygge en kultur og en platform for at øge anvendelsen og hastigheden af datadrevne beslutninger på såvel strategisk som operationelt plan.

Introduktionen af Big Data-teknologier kan indebære store forandringer og nye muligheder for mange virksomheder. Forandringer og muligheder, der er drevet af handlingsorienteret viden og databaserede beslutninger. Big Data-teknologier kan hurtigt og effektivt behandle ufattelige mængder fra såvel virksomhedens egne som fra tredjeparts datakilder i et omfang og i et tempo, der tidligere ville have været utænkeligt. Denne indsigt kan medvirke til at understøtte strategiske beslutninger, sætte gang i innovation, inspirere til nye produkter, forbedre kunderelationer, afsløre svig, styrke driften, forudsige markedets adfærd og opbygge en konkurrencefordel.

BIG DATA KAN KARAKTERISERES SOM ET RESULTAT AF IKKE BARE ÉN, MEN HELE TRE MEGATRENDS, DER PRÆGER VERDEN NETOP NU:

1. Digital footprints: Vores vilje til, som individer eller virksomheder, mere eller mindre frivilligt og medvidende at afsætte flere og flere, større og større digitale fodspor. Det mest oplagte er naturligvis de spor, vi sætter på sociale medier (Facebook, LinkedIn, Twitter mv.), men det gælder fx også det mønster, vi efterlader, når vi generelt bevæger os rundt på nettet og søger efter varer eller information. Sidst, men ikke mindst, så gælder det også det digitale spor, vi efterlader, når vi bruger vores betalingskort (på nettet eller i en fysisk butik), eller når vi (måske passivt) accepterer, at det er muligt via vores mobiltelefon at se, hvor vi befinder os.

2. Internet-of-things: Flere og flere processer og tilstande bliver overvåget af sensorer og kameraer, der er digitalt forbundet, og som opbygger enorme mængder af banale data og samlet set ustrukturerede data. Det gælder fx overvågning af infrastruktur (veje, jernbaner, broer og farvande), forsyningsnet (el, gas, vand og affald) eller produktionsanlæg af enhver art, hvor man måler mængder, hastighed og kvalitet (industri, landbrug, service).

3. Affordable advanced analytics: Regne- og databehandlingskraft bliver både finansielt og anvendelsesmæssigt stadig mere og mere tilgængeligt. Hvor der tidligere blev snakket om supercomputere og metoder, der udelukkende var tilgængelige i snævre akademiske miljøer, så er de i dag overtaget af værktøjer, som ligger inden for rammerne af, hvad der normalt kan mønstres investerings- og kompetencemæssigt af de fleste større danske virksomheder.

A PERFECT STORM

Når disse tre megatrends falder sammen på et marked eller for en branche, opstår der under særligt gunstige forhold, hvad der kan betegnes som "a perfect storm" i form af et nyt grundlæggende forretningsparadigme

eller en signifikant konkurrencemæssig fordel for den virksomhed, der først forstår at beherske de enorme kræfter, som Big Data kan være med til at frigive.

Disse muligheder kan komme i mange forskellige former og i alle brancher. Ofte er Big Data knyttet til at kunne forudsige forbrugeres adfærd, hvad enten det er på en hjemmeside eller i en fysisk butik. Big Data benyttes også til at optimere logistik, forsyningsnet og produktionskapacitet. Eller hvis man skal spore kompromitterende adfærd.

EKSEMPLER PÅ "A PERFECT STORM"

Som eksempel kan man på Google Maps finde en visning af et hvilket som helst byområde og slå funktionen Traffic til. Derved bliver det muligt i realtid at se, hvor trafikken er tung, og hvor den glider let. Dette er en service, som Google kan stille til rådighed uden at have opsat en eneste ny trafikmåler, men alene ved at støtte sig til data, som opsamles fra brugere, der har deres smartphone tændt i bilerne, og som dermed afslører, hvor hurtigt de bevæger sig.

Et andet, måske mere farverigt eksempel, er den måde, som det tyske fodboldlandshold forud for VM i Brasilien benyttede data på (bl.a. timevis af videooptagelser af spilsituationer fra træning og kamp, med data om spil-, skud- og løbemønstre) til dels at øge trænernes og spillernes forståelse for egne kvaliteter og forbedringsmuligheder, men også til at analysere og kortlægge modstandernes styrker og svagheder. Både stab, trænere og spillere fremhæver denne videnskabelige tilgang som den afgørende komponent i forberedelserne til VM, der jo som bekendt endte med stor succes for Tyskland.

Et kommercielt eksempel er fra fødevarebranchen, hvor et multinationalt selskab konstaterede, at et parti allerede distribuerede produkter var fejlproducerede. Da det var praktisk umuligt at tilbagekalde partiet, valgte man i stedet at benytte Big Data til at afsøge de sociale medier med henblik på at identificere forbrugere, der potentielt havde købt de fejlbehæftede produkter. Over for disse potentielt forurettede forbrugere iværksatte virksomheden en målrettet marketingkampagne, så de blev kompenseret, hvorved virksomhedens image ikke led langvarig skade. Samtidig sparede virksomheden en bekostelig og reelt virkningsløs hjemkaldelsesoperation.

Et sidste og måske det mest berømte Big Data-eksempel er også fra Google, som uden at have adgang til en eneste patientjournal formåede at spore udbredelsen af influenza-pandemier gennem hele USA. Google tog de 50 millioner mest populære søgninger og lod deres algoritmer forudsige, hvor influenzaen bevægede sig hen. Google Flu Trends var ikke blot en hurtig og billig måde at spore smitteudbredelsen på. Den afslørede også, hvilke søgninger – såsom »influenzasymptomer« og »apoteker nær mig« – der var bedst korreleret med sygdommens spredning.

Fire år senere blev Google Flu Trends selv offer for et udbrud af influenza. Efter at have leveret pålidelige, hurtige og præcise kortlægninger af influenzaudbruddene gennem flere vintre mistede den teorifri, datatunge model orienteringen og kunne ikke længere forudse, hvilken retning influenzaen bevægede sig i.

NOGET ANDET OG MERE END TRADITIONEL DATAANALYSE

Big Data adskiller sig fra mere traditionelle dataanalyser på en række centrale områder. Om disse opmærksomhedspunkter kan siges, at de afhængigt af formål og behov kan være såvel styrken som akilleshælen ved Big Data. Det kan være særdeles vanskeligt (om ikke direkte umuligt) at kvantificere og håndtere den usikkerhed, som Big Data-analysens konklusioner er behæftet med.

En af de absolutte fordele ved Big Data er, at man har mulighed for at inddrage tredjeparts datakilder (Google-data, vejrstatistik, sociale medier mv.) og dermed potentielt får adgang til uanede mængder af værdifuld information, som ved sammenstilling med virksomhedens egne data kan give et helt andet perspektiv og ny indsigt om virksomhedens centrale udfordringer. Men det stiller samtidig krav om, at man overvejer en anden tilgang i form af yderligere ressourcer og kompetencer til kvalitetssikring og styring af data, end når man alene benytter datakilder, der er underlagt virksomhedernes egenkontrol netop for at sikre, at usikkerheden ved analysen forbliver kvantificer- og håndterbar.

Et andet karakteristika ved Big Data er, at metoderne afsøger statistiske mønstre i dataene, hvorved der kan skabes et overblik over tendenser. Dette kan i mange sammenhænge være tilstrækkeligt og vil i hovedreg-

len være særdeles nyttigt i forhold til fx at begrænse antallet af relevante scenarier, som skal evalueres af beslutningstageren. Men denne tilgang, der i højere grad beskriver korrelation end kausalitet, kan gøre det svært – hvis ikke umuligt – at afdække forholdet mellem årsag og virkning. Og samtidig øger det risikoen for, at usikkerheden knyttet til analysen reelt ikke kan kvantificeres.

BIG DATA ER ET SUPPLEMENT TIL TRADITIONEL RAPPORTERING

Fra et forretningsmæssigt synspunkt er det netop disse forhold, der adskiller Big Data fra traditionel dataanalyse og ledelsesrapportering, da formålet for disse typisk er at give beslutningstageren enten et eksakt retvisende resultat, eller som minimum at kunne sige med hvilken usikkerhed et givent resultat vil være korrekt. Dermed bør det overblik over tendenser og udfaldsscenarier, som Big Data kan give, opfattes som et supplement til den mere traditionelle ledelsesrapportering.

RISICI

Dataopsamling og opbevaring har sjældent fået større opmærksomhed fra myndigheder eller offentlighedens side end netop nu. Men de nye muligheder for, via Big Data, at analysere og agere med udgangspunkt i disse data står til en vis grad i modsætning til nogle af de grundlæggende værdier i samfundet, såsom privatlivets fred, individets frihed og "frygten" for overvågningssamfundet. Og de seneste eksempler på indskrænkning i adgangen til data hos fx de sociale medier og søgemaskinerne er sandsynligvis kun toppen af isbjerget. Hertil kommer en øget bevidsthed og en lavere tolerance blandt forbrugerne i forhold til, hvordan og i hvilken grad virksomhederne anvender og deler særligt personlige data. Der er eksempler på, at virksomheders fejlagtige eller usaglige håndtering af opsamling og anvendelse af persondata kan føre til alvorlige imageproblemer og store bødekrav for de virksomheder, der tages i en lemfældig eller fejlagtig omgang med persondata.

At forebygge og mindske risici er således imperativt i forbindelse med implementering af Big Data. Kompetenceopbygning og robuste sikkerhedsprocedurer er afgørende.

FAKTA-BOKS:

TRE FORHOLD, SOM ER FORUDSÆTNINGER FOR AT FÅ SUCCES MED BIG DATA:

1. STRATEGI
Etabler en klar vision for, hvad der skal opnås gennem Big Data, og hvilke hypoteser der ønskes efterprøvet. Traditionelle analyser og dataopsamling er oftest kravdrevne. Big Data handler om muligheder, men også om at forfølge klare strategiske eller operationelle forretningsmæssige målsætninger. Det kan ligeledes være en trussel, da nye konkurrenter kan opstå ud af Big Data alene.

2. GOVERNANCE
Etabler den rette organisation og de rette procedurer for data, kvalitetsstyring, teknologi, proces og medarbejdere, så målsætningerne afstemmes med potentiel værdiskabelse, risici og omkostninger. En strategi kan ikke implementere sig selv, og det er som oftest ved implementering, at det oprindelige strategiske sigte med projektet bliver uklart eller helt udviskes.

3. MENNESKER
Sørg for at have adgang til de rette medarbejdere og kompetencer til de rette opgaver. Følgende roller bør fordeles: Arkitekter, data scientists, visualiseringsspecialister og kommunikationsansvarlige (der kan formidle forretningsværdi og den indsigt, som Big Data leverer). Nogle af disse skal etableres, da de typisk ikke findes i den nuværende organisation.

Q & A WITH ARNE KARLSSON, CHAIRMAN RATOS, BESTYRELSES-MEDLEM BL.A. AP MØLLER-MÆRSK

1. WHAT KIND OF SIGNIFICANCE DOES THE BOARD OF DIRECTORS HAVE FOR A COMPANY? HOW HAS IT EVOLVED OVER TIME? AND HOW DO YOU SEE IT EVOLVING IN THE FUTURE?

The Board of Directors has a major significance on the evolution of the company.

If it is a truly professional Board, it can make all the difference, adding value through both of the main tasks of a Board, i.e. the control function and acting as a dynamic motor in the development of the business.

Management is of course still the core entity, but a competent Board of Directors can add value in the same way as a competent trainer can make up the difference between success and failure for a world class athlete.

If it is a truly professional Board, it can make all the difference, adding value through both of the main tasks of a Board, i.e. the control function and acting as a dynamic motor in the development of the business.

With the since many years ongoing professionalization of boards, the significance has of course increased over time and will continue to do so going forward.

2. WHAT AREAS DO YOU PRIORITIZE YOURSELF IN YOUR EXHIBITION OF BOARD LEADERSHIP AS CHAIRMAN?

I cannot answer this question generally. It depends on the specific situation - company, ownership structure, industry, situation (e.g. growth, industry restructuring or turnaround), etc. You have to have a (structured) smorgasbord from which you prioritize and tailor make to accommodate the situation and, hence, the opportunities and challenges of the individual company.

3. HOW DO YOU SEE THE IMPORTANCE OF DIVERSITY IN BOARDS EVOLVE AND WHAT SHOULD A COMPANY SPECIFICALLY EMPHASIZE WHEN DEALING WITH THE SUBJECT?

I see diversity as the ability of the Board of Directors to cover various aspects of a specific company. Obviously, this has always been important. Actually, today I think too much emphasis and focus is put on this aspect, not least in the public debate, and too little on the first and perhaps most important aspect when recruiting board directors: what is basically required to qualify as a Board Director? Or put differently, what hurdle do you have to pass to become member of the pool from which diversity in the Board is selected and created?

4. IN WHAT WAY HAS THE BOARD RECRUITING PROCESS IN YOUR VIEW CHANGED OVER RECENT YEARS? AND WHAT ATTENTION IS GIVEN NOWADAYS TO ASSESSING NOT JUST COMPETENCIES BUT ALSO PERSONAL TRAITS LIKE CHARACTER AND COLLEGIALITY DURING THE RECRUITING PROCESS?

Again, I have to use the word “professionalized”. Board recruiting processes have evolved to a great extent in recent years. Today’s recruiting processes are much better aligned with the strategies and needs of the individual companies.

However, where applicable, evaluations can be truly value-adding.

And of course personalities is of outmost importance as board dynamics are increasingly vital as the importance of the role of the board has increased simultaneously.

5. WHAT ARE YOUR VIEWS ON BOARD EVALUATIONS? AND WHAT KIND OF PROCESS AND FORMAT SHOULD A BOARD EVALUATION FOLLOW TO BEST ADD VALUE FOR THE BOARD AND THE COMPANY?

In my experience, one size does not fit all. In my present assignments, I live in both worlds (that is both with and without evaluations) and I am supporting the decision in all cases. However, where applicable, evaluations can be truly value-adding.

Where this is the case, I normally prefer an externally facilitated evaluation every second year. The results (whether from an externally or internally facilitated evaluation) must then be discussed on the Board. In these discussions, we focus on lessons learned and on creating an action plan. This way, it is ensured that board evaluations do not solely compose evaluation of past performance, but rather facilitate the process of bringing the board forward.

KORT NYT:

CORPORATE GOVERNANCE-OMRÅDET FLYTTER EU-KOMMISARIAT

EU-enheden MARKT2 (med ansvar for Corporate Governance samt Social Responsibility) flyttede pr. 1. november 2015 EU-kommisariat fra "Indre Marked" til "Justits", hvilket betyder, at området nu varetages af justitskommissær, Vera Jourová, som har en baggrund som advokat og tidligere minister for regional udvikling i Tjekkiet.

KORT NYT:

UDKAST TIL ANBEFALINGER FRA KOMITÉEN FOR GOD FONDSLEDELSE

Den nyligt (pr. 1. oktober 2014) nedsatte Komité for god Fondsledelse under formandskab af advokat & partner Marianne Philip fra Kromann Reumert har allerede pr. 6. november 2015 sendt sit udkast til de første anbefalinger for god fondsledelse i høring. Anbefalingerne er soft law og der skal rapporteres efter følg-eller-forklar-princippet. Anbefalingerne indeholder best practice-retningslinjer inden for områderne 1) åbenhed og kommunikation, 2) bestyrelsens opgaver og ansvar, samt 3) ledelsens vederlag. Udkastet til anbefalinger kan findes her: http://erhvervsstyrelsen.dk/file/522821/udkast-til-anbefalinger-for-god-fondsledelse.pdf.pdf

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

Diligent®

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.

ISO 27001 CERTIFIED by BRIGHTLINE · Download on the App Store · Download from Windows Store

CYBER-RISICI I ET LEDELSES-MÆSSIGT PERSPEKTIV

Af TINE ANTVORSKOV, Adm. Direktør AIG

CYBER-SPACE ER OGSÅ ET LEDELSESANSVAR

Den teknologiske udvikling og cyber-space har revolutioneret måden vi lever og tænker på. Internettet er en stadig kilde til innovation, vækst og jobskabelse og teknologisk infrastruktur er det altafgørende fundament i langt de fleste virksomheder og organisationer. Teknologisk infrastruktur og cyber-space og hermed følgende operationelle risici gør det indlysende, at cyber-risici ikke blot er et anliggende for IT-afdelingen. Det bør i højeste grad være en naturlig integreret del af enhver ledelsesagenda og repræsenterer en ny ledelsesmæssig ansvarseksponering. Cyber-risici er i dag den næststørste bekymring hos danske topledelser, viste en undersøgelse fra marts i år, hvor 59% af respondenterne pegede på cyber-risici som en risiko, der frygtes at kunne udløse erstatningsansvar.

ENKELTSAGER OG STATISTISK DATA

Hverken enkeltsager eller statistisk data giver en fuldstændig og retvisende beskrivelse af det ændrede risikobillede for en virksomhed i relation til teknologi og cyber, men begge kilder bidrager til at illustrere både nuværende og fremtidige udfordringer:

I maj 2014 blev verdens største online aktions-site, eBay, tvunget til at anmode deres 145 millioner aktive brugere om at ændre deres adgangskoder efter et cyber-angreb på selskabet. Nyheden om angrebet på eBay kom relativt tæt på Gregg Steinhafel's, CEO Target, fratrædelse som følge af læk af 110 millioner kunders data ved et angreb i december 2013. Disse eksempler illustrerer tydeligt det potentielle omfang ved cyber-skader og ikke mindst omkostningerne forbundet herved. I Targets tilfælde løb omkostningerne op i den nette sum af DKK 335 mio og ifølge en undersøgelse fra 2013 udgjorde den gennemsnitlige årlige omkostning i relation til cyber-skade for et udvalg af amerikanske virksomheder DKK 65 mio.

I den lidt mere farverige kategori tilføjede Snapchat og Snapsaved også i september 2014 deres navne til listen over selskaber, som formodes at måtte ende med at lide et ikke ubetydeligt tab som følge af cyber-angreb. Omkring 200.000 private billeder, som automatisk skulle have været slettet umiddelbart efter deling via instant meassage-tjenesten Snapchat, blev distribueret på nettet efter et cyber-angreb på Snapsaved's server. Denne brist skete kun ni måneder efter, at 4,6 mio. Snapchat-kunders telefonnumre og brugernavne blev lækket på nettet i januar 2014. Det skal blive interessant at følge brugernes/kundernes og investormarkedets tillid til særligt Snapchat og lignende tjenester efter to så alvorlige cyber-events i samme år.

SYV AF TI BEDRAGERTILFÆLDE ER BASERET PÅ CYBER-KRIMINALITET

Statistiske data om cyber-risici kan heller ikke misforstås. Det anslås i UK, at der i dag er tale om cyber-kriminalitet i syv ud af ti bedrageritilfælde . En nylig gennemført global undersøgelse om udbredelse og omfang af økonomisk kriminalitet konkluderede, at 17% af alle virksomheder globalt – 39% af disse i den finansielle sektor - har været udsat for cyber-kriminalitet. I UK alene havde 81% af alle større virksomheder i 2013 oplevet svigt i deres cyber-sikkerhed , med en fordobling af disse virksomheders økonomiske omkostninger og tab i relation hertil i forhold til året før.

CYBER-RISIKO – EN SYSTEMISK RISIKO

Risikoen for tab som følge af Cyber-risici tenderer at blive systemisk i natur. Ved udgangen af dette årti forventer Cisco, at der globalt vil være 50 mia. internettilslutninger, hvilket skal ses i forhold til 12,5 mia. tilslutninger i 2010. Der er med andre ord tale om dannelsen af et reelt digitalt ecosystem med digitalt forbundne organisationer, virksomheder, individuelle personer og datamængder og dermed en massiv vækst i den relaterede operationelle risiko og ikke mindst størrelsen af markedspladsen for cyber-kriminalitet.

Som eksempel på risikoen ved internetforbundne enheder og disse enheders selvstændige netværksekster-nalitet kan nævnes Microsoft's stop for supporteringen af operativsystemet Windows XP, som utilsigtet bevirkede, at over 95% af verdens pengeautomater stod uden support, og at pengeautomaternes grundlæggende operativsystemer ikke længere blev opdateret. Til samme kategori hører risikoen for cyber-angreb i og via almindelige kontor- og husholdningsapparaters interne netværk og internettilslutninger, fx printere, videokameraer, telefoner osv., som let kan negligeres i en risikoanalyse.

BESTYRELSENS RISIKOVURDERING BØR INKLUDERE CYBER-KRIMINALITET

Risikoen for tab som følge af cyber-skade er reel, og vurderingen af virksomhedens cyber-sikkerhed og den relaterede risiko for cyber-kriminalitet, urgelmæssigheder i driften eller driftsstop, negativ omtale og varig markedsføringsmæssig skade på brand bør være et kritisk element i enhver bestyrelses almindelige arbejde med risikovurdering, risikostyring og interne kontroller.

Risikoarbejdet bør inkludere en vurdering af hensigtsmæssigheden i virksomhedens organisationen og indplaceringen af den IT-ansvarlige i organisationsstrukturen – og afhængig af virksomhedens eksponering endog en vurdering af behovet for særlige IT-kompetencer i selve bestyrelsen.

Endelig bør bestyrelsen orientere sig om, hvordan virksomheden forsikringsmæssigt er afdækket i tilfælde af en cyber-skade eksempelvis via kriminalitetsforsikringer eller egentlige cyberforsikringer og vurdere tilstrækkeligheden heraf.

[1]Økonomisk Ugebrev Ledelse, marts 2014
[2]HP Press release, oktober 2013.
[3]National Fraud Intelligence Bureau, UK, 2014.
[4]PwC, Global Economic Crime Survey, 2014.
[5]Department for Business, Innovation and Skills, UK, 2013.

KORT NYT:

SEC VIL IMPLEMENTERE YDERLIGERE REGLER FOR LEDELSESAFLØNNING

Den amerikanske Securities and Exchange Commission's formand, Mary Jo White, udtalte i et interview med CNBC d. 10. november 2015, at SEC i løbet af det kommende år forventer at implementere yderligere 3 eller 4 regler vedr. ledelsesaflønning i amerikanske virksomheder udover de 6 regler, som allerede er gennemført de seneste år som følge af The Dodd-Frank Act. Særligt i fokus for de nye regler vil være de såkaldte "claw-back-klausuler", som vil give de amerikanske myndigheder mulighed for at kræve incitaments-elementerne i honoraret hos den regnskabsaflæggende ledelse (typisk direktion og bestyrelse) tilbagebetalt, hvis det senere måtte vise sig, at regnskabsoplysningerne var ukorrekte, og at der dermed er blevet udbetalt bonusser, aktierettigheder m.v. på et forkert grundlag.

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

Bidragsydere i dette nummer:
Jacob Kobber Petersen, Director, PwC
Larry Fink, Chairman & CEO BlackRock
Niels Ahrengot, Managing Partner, Implement Consulting Group
Arne Karlsson, Chairman Ratos, Bonnier Holding, Bonnier AB, SNS, Einar Mattsson, Swedish Corporate Governance Board; Ecolean, m.fl. samt Bestyrelsesmedlem AP Møller-Mærsk
Tine Antvorskov, Adm. Direktør AIG

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.caserose.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.