

BOARD PERSPECTIVES

no.07 / SEP. 2015

VELKOMMEN

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



Indholdsfortegnelse

THE NORDIC CORPORATE GOVERNANCE MODEL

Dr. Eythor Ivar Jonsson – s. 7

SMIDIGERE UDSKIFTNING AF BESTYRELSESMEDLEMMER

Søren Munk Hansen – s. 10

NORWAY'S GENDER QUOTAS SNOWBALL INTO EUROPE

Turid Elisabeth Solvang – s. 13

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES – DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION



Velkommen til syvende 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 førende eksperter; Dr. Eythor Jonsson, direktør Søren Munk Hansen samt CEO Turid Solvang om bl.a. den nordiske corporate governance model, nye hjælpemidler til udskiftning af internationale bestyrelsesmedlemmer samt norske erfaringer med kønskvoter i bestyrelser.

DEN VÆRDISKABENDE MANGFOLDIGHED – KOMPETENCER, NATIONALITET, ALDER, KØN

Mangfoldighed og diversitet er blevet modeord. Et italesat element af de fleste (større) virksomheders og organisationers ledelsesmodeller og organisation. Og underlagt et endnu større fokus fra politisk side, fra interesseorganisationer og ikke mindst fra pressens side. Men realiteten er, at der tales mere om det end der arbejdes med det – endsi-ge arbejdes mod (en større grad af) det. Måske det skyldes den underliggende præmis? Måske fordomme? Eventuelt er det begrundet i en slet skjult magtkamp? Eller kan det virkelig være fordi vi endnu ikke har forstået og accepteret mangfoldighed som en værdiskabende faktor – i stedet for et modelune?

Det vil vi se nærmere på i det følgende – og ikke mindst ved Board Networks næste medlemsmøde tirsdag d. 8.

BOARD PERSPECTIVES

september kl. 8-12 på Sølyst i Klampenborg, hvor bl.a. Per Wold-Olsen (bestyrelsesformand i GN Store Nord), Olga Nissen (partner i McKinsey & Co) samt Turid Solvang (CEO i Norwegian Institute of Directors) vil holde indlæg.

DIVERSITET – DEFINITION OG AFGRÆNSNING (DEN LANGHÅREDE VERSION)

Når vi taler om "diversitet" i bestyrelses- eller ledelsesmæssig sammenhæng menes normalt "tilgængeligheden og anvendelsen af flere forskellige videns-domæner – samtidigt", og dermed om den unikke kombination af erfaring, viden og perspektiv, som tilsammen udgør forskelligheden – fra de øvrige, unikke kombinationer af samme faktorer. Den unikke kombination giver tilsammen en identitet.

Neurovidenskaben har længe vidst, at vi fra baby-stadiet er forhåndsprogrammet til at foretrække de ansigter, lyde, genstande etc., som vi er mest eksponeret til. Det er genkendeligheden, som tiltrækker os. Og samtidig er vi (stadig på baby-stadiet) forhåndsprogrammeret til at frygte separation (fra det kendte) og mødet med fremmede som det værst tænkelige. Måden vi tillærer os nye kompetencer er fra første færd i spejlingseffekten, hvor den gentagne eksponering naturligvis virker stærkt. Det ligger således dybt i vores psyke, at omfavne homogeniteten ud fra parametre som genkendelighed, tryghed, beslutningsdygtighed, eksekveringsevne.

Imidlertid er der to aspekter heraf, som trækker i modsat retning. For det første betyder homogenitet generelt set, at vi laver mindre og dårligere research, at alternativer sjældnere overvejes og diskuteres, at vores beslutninger træffes på et relativt mindre oplyst grundlag, og (med en selvforstærkende effekt), at gruppetilhørsforholdet bliver vigtigere end selve resultatet. For det andet virker hjernens belønningssystem på den måde, at vores motivation skabes af vores følelser.

Positive følelser som glæde, behagelighed og eufori skabes imidlertid oftest af "overlevelseshandlinger" som f.eks. spisning, jagt, fødeindsamling, kamp og elskov. I dag bliver de positive følelser primært skabt i vores hjerner af enten motivationsfaktorer (som læring, målstyring, økonomisk gevinst, sensationsskabelse etc.) eller af afhængighedsfaktorer (koffein, nikotin, sukker, musik, spil, narkotika – eller i forbindelse med sportsudøvelse; endorfin). Men det betyder samtidig, at hvor vores instinkt normalt driver os til at søge det genkendelige (homogeniteten) så føler vi størst glæde når vi udsættes for og overkommer det ukendte og det uventede (heterogeniteten).

Men det betyder også, at corporate values om større diversitet ikke gør forskellen alene. Det er ikke tilgængeligheden, men derimod udnyttelsen af mangfoldighed, som giver os den bedste følelse.

MANGFOLDIGHED I LEDELSER OG BESTYRELSER – FAKTA OG FORDOMME

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

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

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

Adskillige forskningsresultater har påvist følgende:

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

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

Af praktiske eksempler på forskellighed, som turde være åbenbar, kan nævnes de nationale forskelle mellem en englænder og en iraner, forskellene i virksomhedskultur mellem Google og Danske Bank, aldersforskellen mellem generation X (født i 1960-1975) og generation Y (1975-1990), kønsforskellen mellem mænd og kvinder samt den organisatoriske forskel mellem en kommercielt uddannet salgsdirektør og en ingeniøruddannet teknisk specialist. I den akademiske forskning har interessen for diversitet i bestyrelser typisk koncentreret sig om to elementer; den kønsmæssige diversitet samt diversitet mellem executive og non-executive directors. Den rendyrkede akademiske forskning har ofte, trods typiske fund af korrelation

BOARD PERSPECTIVES

mellem større diversitet og bedre Return on Equity, savnet beviset for kausalitet mellem de to fund. Det fremføres typisk, at adskillige andre faktorer kan have påvirket resultaterne (herunder konjunkturforskelle mellem sammenlignede år, forskelle i størrelse på de undersøgte virksomheder eller brancheforskelle mellem virksomheder fra forskellige industrier).

Imidlertid har en række virksomheder og organisationer (bl.a. McKinsey & Co, Catalyst samt Credit Suisse) i en række, internationale studier kunnet påvise at RoE typisk er bedre for virksomheder med heterogene bestyrelser (og topledelser).

DEN POLITISKE PRÆMIS

Den politiske præmis for større diversitet har typisk også været fokuseret på køn. Underrepræsentationen af kvinder i bestyrelser er verden over et faktum, og man har fra politisk hold ønsket at udjævne magt-ubalancen mellem kønnene i samfundet ved at indføre forskellige reguleringer, som alle sammen har haft til formål at øge kvindeandelen i (større virksomheders) bestyrelser. I Danmark indførte den tidligere regering således pr. 1. april 2013 loven om frivilligt opstillede måltal for større mangfoldighed for de 1.200 største virksomheders bestyrelser, og d. 29. september 2014 vedtog EU direktivet om oplysningspligt for større virksomheders indsats for øget mangfoldighed. Effekten heraf har dog været yderst begrænset indtil nu. Således er Danmark fortsat i bund

blandt de europæiske lande, når vi ser på andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer. Den seneste opgørelse pr. 1 januar 2015 fra Erhvervsstyrelsen over kvindeandelen i 76 større, danske virksomheder, viser et tal på 19% kvinder, hvilket tal dog er påvirket af andelen af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Således er der kun 16% kvinder blandt de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer pr. 1. januar 2015. Nedenfor kan ses en statistik fra marts 2015 fra BoardEx, hvoraf det tydeligt fremgår, at Danmark ligger under det europæiske gennemsnit for andelen af kvinder i bestyrelser.*

DIVERSITETS-TRENDS

Når vi på ny anskuer diversitet med lidt bredere briller end blot de kønsmæssige, ser vi imidlertid et enormt ønske på globalt plan om at øge mangfoldigheden blandt bestyrelsesmedlemmer. I Global Board Survey 2015, som Board Network og InterSearch sammen gennemførte i foråret 2015, svarede hele 43% af de 582 respondenter, at deres bestyrelser allerede var blevet ændret som følge af øget fokus på diversitet. Hovedparten (64%) heraf havde søgt en bredere kompetencemæssig diversitet, mens 53% havde søgt større kønsmæssig mangfoldighed. Henholdsvis 26% og 21% har søgt større international erfaring samt større aldersmæssig spredning.

*Gender quotas and ratios for selected European non-executive boards

Country	Compliance Year	Gender Quota	Male/Female Ratio (March 2015)	Mandatory vs. Voluntary
Norway	2008	40%	60/40	Mandatory
Iceland	2013	40%	55/45	Mandatory
Spain	2015	40%	84/16	Voluntary
France	2016	40%	71/29	Mandatory
Austria	2018	35%	84/16	Voluntary
Belgium	2017	33%	80/20	Mandatory
The Netherlands	2016	30%	82/18	Voluntary
Italy	2015	33%	75/25	Mandatory
Germany	2016	30%	84/16	Mandatory
United Kingdom	2015	25%	85/15	Voluntary
Sweden	n.a.	Strive for more equal gender balance	70/30	Voluntary
Finland	2008	Both genders should be represented	73/27	Voluntary

Europe (ex-EE) % women on boards 20.3% / Global (ex-Europe) % women on boards 11.6%

BOARD PERSPECTIVES

Pointen i ovennævnte tør stå ganske klar: Board Network har siden grundlæggelsen i 2012 taget aktivt del i diversitetsdebatten – på den side, som støtter øget diversitet. I Board Network nærer vi således ingen tvivl om, at langt de fleste virksomheder er bedst tjent med en udpræget grad af diversitet i deres bestyrelser, herunder på såvel kompetencer som på nationalitet, alder og køn – og det i en grad, som går langt ud over det nuværende niveau. Særligt i Danmark, hvor de fleste virksomheder skal konkurrere globalt på deres evne til innovere og effektivisere i produktiviteten, er en øget blanding af forskellige vidensdomæner en nødvendighed. Finanskrisen og dens bitre eftersmag af et indlysende behov for hårde nedskæringer og turnarounds er de fleste steder afløst af optimistiske strategiplaner og realiserede vækstmål. For at fortsætte ad det spor, er det essentielt at vi øger heterogeniteten i bestyrelserne.

KOMMENDE ARRANGEMENTER

Siden 2013 har Board Network bl.a. været nominating sponsor for optagelse af danske kvinder i den internationale database Global Board Ready Women, stiftet af bl.a. Financial Times og en række af verdens absolutte topuniversiteter og –business schools med det for øje

at øge synligheden af kvindelige bestyrelseskandidater til (bl.a.) internationale, børsnoterede selskaber. Og ved medlemsmødet tirsdag d. 8. september kl. 8-12 er det os en stor glæde at sætte fokus på den holistisk definerede mangfoldighed under overskriften ”Er danske bestyrelser for indspiste?” (jf. forsidebilledet) med Per Wold-Olsen, Olga Nissen og Turid Solvang som talere.

Derudover minder vi om årets sidste arrangement i Board Network i 2015:

- Tirsdag d. 24. november 2015 kl. 12-16: Formandens altafgørende rolle – Et job, ikke en position – med indlæg af bl.a. Mats Petterson (bestyrelsesformand, Genmab) samt Bert Nordberg (bestyrelsesformand, Vestas)

Vi glæder os til snart at kunne løfte sløret for datoer, temaer og talere ved medlemsmøderne i 2016!

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

Jakob Stengel
Founder & Chairman



We stand for integrity, not prejudice
We are established, not conventional
We value quality over quantity
We do things right

We are different by choice
We are Case Rose | InterSearch

CASE ROSE INTERSEARCH

Global Executive Search & Leadership Consulting

Case Rose | InterSearch is the premier Copenhagen-based international retained executive search and leadership consulting firm. As part of InterSearch, one of the world's Top 10 executive search firms, we operate through an unparalleled global network of more than 95 corresponding offices in over 50 countries across the world. We specialize in finding Chairmen, Chief Executives, Finance and other Executive Directors, and Non-executive Directors. In addition, we provide clients with human capital solutions and leadership services, such as board evaluations, management appraisals, talent mappings, compensation benchmarks, onboarding advice, succession planning and executive coaching. Go to www.caseroose.com or contact us at +45 21282882 / info@caseroose.com.



THE NORDIC CG MODEL – SHAREHOLDER OR STAKEHOLDER LED PERSPECTIVE

DR. EYTHOR IVAR JONSSON

is an expert advisor and academic in corporate governance, CEO of Human Development of Corporate Governance and the director of the Center of Corporate Governance at the University of Iceland

In 2014 the book *The Nordic Corporate Governance Model* was published in Stockholm. The book was edited by Per Lekvall, an Swedish expert in corporate governance but was indeed a collaboration between experts from Denmark, Norway, Finland and Sweden. The objective of the book was to define and describe a common Nordic corporate governance model. The book is the first formal effort to outline a model which differentiates Nordic corporate governance systems and practices from other countries. The book makes a good argument for a Nordic corporate governance model and it furthermore highlights some interesting issues regarding categorization of systems and issues related to corporate governance discussions. One important issue is the focus of a shareholder or a stakeholder perspective.

THE DUAL CATEGORIZATION

There is quite a significant body of literature concerned about the question of national corporate governance systems and if they lead to competitive advantage. The most common classification approach is based on a distinction between a shareholder versus stakeholder system or a company-based system versus an enterprise-based system. This approach broadly describes an Anglo-Saxon model, the shareholder model, and a Continental European model, the stakeholder model. Some researchers have elaborated on the differences between the two models in terms of labour-related aspect

and capital-related aspects. The labour-related aspects focuses on: The degree of co-operation between social partners, strong or weak labour organizations, labour market flexibility and employee influence. The capital-related aspects focus on: Ownership structure, role of banks, family-controlled firms, management boards, market for corporate control and the role of stock exchange.

In most categorizations of governance systems the Nordic countries tend to be clustered as stakeholder driven models. The reason is the social structure and practices in general but also, as is noted in the discussion of the Nordic corporate governance model, the employee representative on boards.

The stakeholders perspective is different from the shareholder perspective as the aim is to satisfy multiple stakeholder interests. The stakeholder perspective is more related to sustainable business practices where the company has a triple bottom line of social, environmental and financial objectives and where the aim of companies is to have minimum negative impact on environment, community, society or economy. Although the employee representative doesn't reflect a broad stakeholder perspective the general argument is that it is a more shared value approach than a narrow profit maximizing objective.

SHAREHOLDER POWER

The definition used to describe the Nordic corporate governance model is supported by shareholder perspective as it is noted: Corporate governance is there to "[...] ensure that the company is run in the best interest of its owners." It is argued that the companies' act in the Nordic countries don't mention other stakeholders than the shareholder and that the stock market is relatively active, especially in Sweden. The shareholder perspective is based on the interpretation that the key actors in the corporate governance system are the board, management, and shareholders. This is furthermore supported by several references to agency theory which is a theory that is mostly focused on the relationship between these three actors.

Ownership is sometimes described as dispersed or concentrated, the latter referring to few owners and the former meaning that there are many owners with relatively small share of the company. It was the concern for this dispersed ownership, which in effect increased management power which jump-started the corporate governance discussion on the importance of monitoring management. The thesis dates back to 1932, where Adolf Berle and Gardiner Means discussed corporate control

¹ This author wrote later a paper which covered the corporate governance system in Iceland in comparison with the Nordic model.

BOARD PERSPECTIVES

– The Modern Corporation and Private Property – in the aftermath of the stock market crash in 1929.

In numerous studies it has been found that the common ownership pattern is concentrated ownership and only few companies can truly reflect the concern of dispersed ownership, mostly Anglo-Saxon companies publicly traded. On the contrary to managerial power because of dispersed ownership the issue of corporate governance is more often about shareholder power. In some discussions a clear ownership is regarded as a strength as long as minority owners are not being mistreated.

The empirical evidence provided in The Nordic Corporate Governance Model also supports the shareholder perspective as ownership structure in the Nordic countries is described as having dominant owners; in Sweden strong families, trusts in Denmark and in Norway the government. It is argued that on the contrary to most discussions of ownership that the dominant owner scenario is actually something which makes the Nordic corporate governance system strong.

DILEMMA?

A model in the Nordic corporate governance model is defined as a framework through which a company is governed in order to ensure that the company is run in the best interest of its owners. Three types of norm systems determine the framework setup: 1) Statutory regulation, 2) Self-regulation and 3) Informal norms and practice.

The statutory regulations is based on civil rights where the corporate legislation in the Nordic countries has been

harmonized to large extent. An example of self-regulation are corporate governance codes, which is a guideline based on the comply or explain rule, which are fairly similar in the Nordic countries. Informal norms and practices are considered to be similar in the Nordic countries compared to other countries.

According to the thesis of the Nordic corporate governance model there are mainly four reasons why the Nordic corporate governance model supports a clear and specific framework, through a) strong general meeting powers, b) board integrity vs. management, c) shareholder-oriented auditor and d) engaged owners. It is argued that many other countries have some of the elements but not the same bundle which make it into a system, a specific Nordic model. The elements emphasised can be seen as mostly to ensure shareholder power rather than being a stakeholder orientation.

The discussion of the Nordic corporate governance model highlights that there is somewhat a dilemma regarding the shareholder and the stakeholder perspective. It is not clear if the Nordic model should be described first and foremost in terms shareholder perspective or if indeed a more stakeholder oriented model describes corporate governance in the Nordics better. It could be argued that the Nordic framework actually supports both perspectives and it is a company based decision rather than system orientation if the focus of corporate direction should be shareholder or stakeholder value. Some would argue the two perspectives actually go hand in hand, at least in the long term.



Gå mod strømmen. Følg reglerne.

Tag ansvar, styrk forretningen og kom på omgangshøjde med udviklingen inden for compliance. Se hvordan på compliance.deloitte.dk

Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte.



DIGITAL INNOVATION LETTER KOMPLEKS OG TIDSKRÆVENDE PROCES VED UDSKIFTNING AF BESTYRELSESMEDLEMMER

Af Søren Munk Hansen, direktør i ChangeBoard-Member.com og tidligere M&A-advokat

Udskiftning af bl.a. bestyrelsesmedlemmer på tværs af landegrænser er en tidskrævende og omkostningstung affære, men nye digitale redskaber kan simplificere processerne.

”Disruption” har været et af de mest benyttede ord de seneste år, og mange klassiske forretningsmodeller er i perioden blevet revolutioneret af digitale services. Det har dog ikke i tilsvarende grad været tilfældet for advokatbranchen. Endnu. Men måske er dette ved at ændre sig. For langsomt ser flere og flere innovative digitale løsninger dagens lys og sparer både advokater og deres klienter for tid, omkostninger og frustrationer. Eksempelvis, når der skal udskiftes bestyrelsesmedlemmer i en international kontekst.

For de fleste multinationale selskaber er det komplicerede arbejde med juridisk koordinering på tværs af landegrænser ikke en ukendt problematik. Virksomhedsoverdragelser er i sig selv en kompliceret affære, men når de indeholder internationale aspekter, kommer der helt nye og ukendte variabler i spil som sprog, kultur, forretningsgange og selvfølgelig den divergerende lovgivning på området. Selv i en relativt homogen kultur som Europa er der stor forskel på lovgivningen og forretningsgange fra land til land. Hvor en bestyrelsesudskiftning i Danmark almindeligvis alene kræver et CPR-nummer og en hurtig online-registrering hos Erhvervsstyrelsen, kræver vores norske naboer legaliserede paskopier i fysisk form og har ugelange sagsbehandlingstider. De fleste advokatfirmaer er som oftest kun eksperter, når det kommer til deres eget lands lovgivning. Så snart der er tale om problematikker, der involverer flere lande,

kommer de til kort og må aktivere et netværk af forskellige samarbejdspartnere i de respektive lande. Med dét følger en omkostningstung koordineringsproces, hvor advokater forsøger at indsamle den relevante viden og danne sig et overblik. Kostbar tid der i sidste ende viderefaktureres til klienten.

Derved kan en relativt simpel udfordring som udskiftning af et bestyrelsesmedlem hurtigt blive en omstændig proces. Udskiftning af bestyrelsesmedlemmer i ét land er nemt - at koordinere udskiftninger i flere lande med forskellige regler, timing og dokumentationskrav er enormt tids- og ressourcetrævende. Når en bestyrelsesændring, der kun involverer Danmark og Norge, kan tage ugevis, er det ikke svært at forestille sig, hvor kompleks fusioner af multinationale koncerner kan være. Og det afspejles i klientens regning.

Samtidig afføder processen konstant nye efterspørgsler fra advokaterne til f.eks. de enkelte bestyrelsesmedlemmer, der den ene dag, sendes til Byretten i Lyngby for at få legaliseret en paskopi til Norge – den næste dag skal møde op til fysisk underskrift, fordi Tyskland kun godtager originale dokumenter – for så på tredjedagen at skulle til Udenrigsministeriet for en apostile til de Portugisiske skattemyndigheder – alt sammen ufravigelig krav, som de koordinerende advokater opdager fra dag til dag, når de enkelte lokale advokater/samarbejdspartnere rapporterer tilbage om kravene i deres respektive lande. Og her taler vi altså stadig kun om udskiftning af bestyrelsesmedlemmer.

Et eksempel på, hvordan denne udfordring løses via digital innovation, er online-servicen ChangeBoardMember.com (CBM).

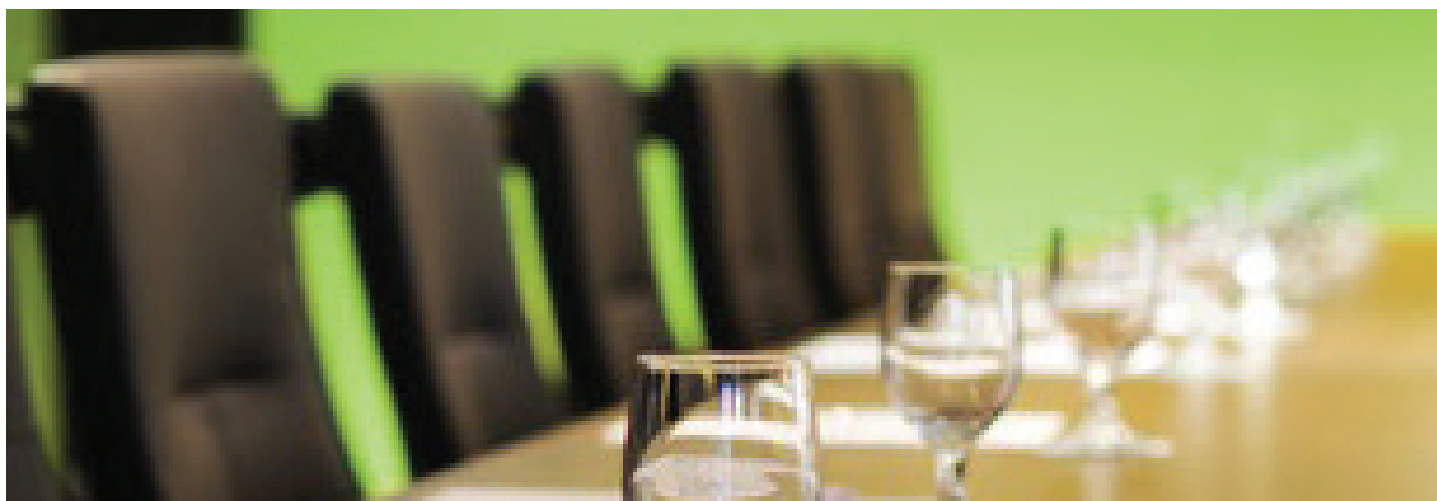
CBM giver et overblik over alle nødvendige oplysninger om, hvordan man udskifter bestyrelsesmedlemmer i en lang række lande. På CBM er stepplaner, checklister og tidslinjer for processen i de forskellige lande samlet ét sted - alt sammen leveret af de bedste advokatkontorer i de respektive lande, som løbende holder informationen opdateret. Derved skal de enkelte advokater ikke længe mere bruge kostbar tid på at danne sig et overblik over de øvrige landes lovgivning – de kan i stedet skabe mest mulig værdi for deres klienter.

Det er dog langt fra alene udskiftning af bestyrelsesmedlemmer, som i disse år revolutioneres af den teknologiske udvikling. I USA tilbyder virksomheden LegalZoom med stor succes online-formularer til brug for alskens juridiske formål – fra konkursbegæring til testamenter

BOARD PERSPECTIVES

- så almindelige borgere og virksomheder har fået nemmere adgang til (simpel) juridisk rådgivning (faktisk så stor succes, at LegalZoom blev vurderet til 425 millioner USD sidste år). Samtidig har "E-Discovery" gjort sit indtog i den internationale juridiske verden. Software som endevender dokumenter som forberedelse til f.eks. retssager, hvor store sagsakter ofte kan gøre det enormtidskrævende (eller umuligt) for advokaterne at danne sig et fyldestgørende overblik. En opgave som med den nye software er blevet (delvist) automatiseret og derved sparer både advokaten og hans klient tid og omkostninger.

At digitale services udfordrer advokatbranchen vurderes dog udelukkende som en positiv udvikling ifølge Jacob Christensen, advokat og partner i Plesner: "Ethvert redskab, der kan lette vores arbejde og skabe værdi for vores klienter, er altid interessant. At sådanne redskaber findes i digitalisering og forbedret koordinering er ikke overraskende. Vi oplever et generelt fokus i branchen på at lette og automatisere simple "rutineopgaver", så vi som advokater i stedet kan fokusere på værdiskabende specialviden. Af samme årsag er vi blandt andre tiltag også involveret i CBM".



BOARD NETWORK

Board Network – The Danish Professional Directors Association er Danmarks mest eksklusive bestyrelsesnetværk, og er det foretrukne forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer. Organisationens formål er at sætte fokus på *Board Leadership* samt at øge kendskabet til bestyrelsernes betydning for værdiskabelsen i og udviklingen af virksomhederne. For mere information, se www.boardnetwork.dk.

Kommende medlemsmøder i 2015

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

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.

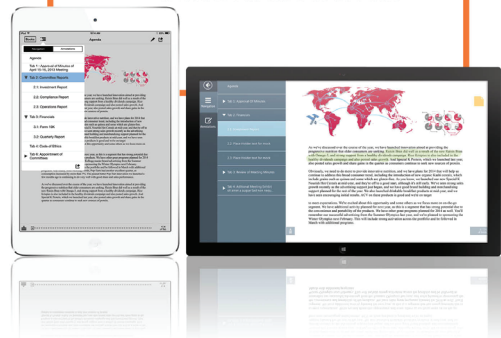
- ▶ Intuitive interface and navigation
- ▶ Security that meets or exceeds the standards of the world's most demanding IT departments
- ▶ Award-winning service, 24/7/365 support

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.





NORWAY'S GENDER QUOTAS SNOWBALL INTO EUROPEAN BOARD ROOMS

*Turid Elisabeth Solvang,
Managing Director,
Norwegian Institute of
Directors (Norsk Institutt
for Styremedlemmer)*

When Norway introduced legislation to ensure a more even representation of men and women on corporate boards, business and industry was outraged and feared for their future. Seven years later, the so-called “quota law” is widely accepted, and even hailed for bringing new talent, skills and perspectives to the boardroom table.

In 2006, the Norwegian parliament passed legislation that required boards of directors of publicly listed companies to comprise minimum 40 % of either gender. The bill of law – actually an amendment to the Norwegian Public Limited Companies Act – was intended to correct a gross underrepresentation of women on corporate boards. Companies had already been given a few years to correct the imbalance, but up until the time the legislation came into effect two years later, male board directors still outnumbered women by more than nine to one.

With the active backing of the Minister of Trade and Industry, Ansgar Gabrielsen, a (male) Conservative with a background as an entrepreneur and business owner, the quota law was ensured relatively smooth sailing through political waters, with both government and opposition parties onboard.

Among business and industry, not so much: Opponents responded with uproar and outrage. A practical outcome of this general consternation was the establishment of training programs for female board members – organized i.a. by the Confederation of Norwegian Enterprise. (Interestingly, no one had ever felt the need to provide specific training to fresh male board members). These programs not only helped identify candidates and ease

the transition, but also gave boost to a general professionalization of board director recruitment, and of board work in general.

So, while some were outraged, others got stuck in and started recruitment. Much to their surprise, companies were quite able to find women who were not only willing to serve as directors, but were also well qualified to do so. Some of these women already served on boards of directors. Some had C-level management experience. Others were recruited from one step down the corporate ladder. On average, they were a few years younger, and had more – and more recent – education than their average male colleague.

As it turned out, the quota law's status as an amendment to the Public Limited Companies Act was key to its successful implementation. If a company fails to comply with a section of the Companies Act, the consequence is disbanding. As 2007 came to an end, most companies were in compliance with the new legislation. Dillydalliers were given a few weeks' leeway, and it never came to any disbanding of companies.

Norway was the first country to introduce gender quota requirements on corporate boards. The law proved well beyond doubt that if the goal is to change the gender composition within a reasonable time frame, quotation is the most efficient instrument. As a result of the law, Norway has the most gender balanced boards in the world, along with Iceland, where similar legislation was introduced after the financial crisis.

With the gender quota law, Norway had thrown a curveball – or should I say snowball – into the corporate boardroom. Over the years since, the international response has shifted from skepticism to curious interest. The Norwegian gender quota experiment has snowballed into European legislation – and is indeed studied with great interest around the world.

Meanwhile, European business women are seeing little change and are growing increasingly impatient. Many have changed their opinion, and are now in favor of quotation. There is also a growing, universal acceptance that both men and women should contribute to corporate governance. The discussion is no longer WHETHER women should be board directors, but HOW to achieve a reasonable balance.

BOARD PERSPECTIVES

While the so-called “Gender Directive” is still a hot potato on the European Council of Ministers’ table, several countries – among them Germany, France, Belgium, and Italy – have already introduced gender quota legislation. Government initiatives to increase the share of women on corporate boards have been started in a number of other countries, including the UK and Spain. Without quotas, many boards will not fully engage in the search for appropriately qualified women, opined Lady Barbara Judge, Chairman of the UK Institute of Directors, to the Financial Times recently: “You have to look in order to find. And many won’t look if they are not required to do so.”

In response to a debate that tends to be high on emotion and low on fact, Norway can confirm that the quota law delivered exactly what it set out to achieve: Minimum 40 % women directors on the boards of listed companies. While there are also corporate boards with more women than men (yet limited upwards to 60 %), the average gender distribution is still at roughly 60 % men vs. 40 % women. Women with relevant backgrounds turned out to be available in the numbers required. They were identified, recruited, and are out there doing their board work, alongside and on par with their male colleagues.

In Norway, as elsewhere, board recruitment is a very competitive field – for both men and women – and there is no indication that female board directors are considered second rate, or that Norwegian boards of directors were split into A and B teams after 2008. Boards of directors are collegiums of equals. The gender requirements apply to the board as a whole, and no individual is a “quota director”.

While directed at the composition of corporate boards, the quota law is sometimes criticized for not bringing more women to the upper executive echelon of Norwegian business and industry. For a law addressed at one issue to solve an altogether different issue, is a tall order.

Nevertheless: The fact that there is not a single woman among the CEOs of every one of Norway’s 60 largest companies is an indication that recruiters aren’t looking hard enough, and also that society’s resources aren’t being put to their best use. This should worry boards of directors, whose chief tasks include managing company assets, and appointing its CEO, and the Norwegian Institute of Directors’ has a responsibility to point out to our members that that monkey is on the board directors’ backs.

Facts

Norwegian Institute of Directors

Established in Oslo in 2009, the Norwegian Institute of Directors aims to promote value creation through good corporate governance. Members are board directors and nomination committee members in listed and state-owned companies. The founding members were Statoil, Telenor, Hydro, Statkraft, DNB, Orkla, Veidekke, Storebrand, Entra Eiendom og Schibsted. The Norwegian Institute of Directors represents Norway in ecoDA – European Confederation of Directors’ Associations. www.styreinstitutt.no

The quota law

The boards of directors of Norwegian public limited companies are required by law to include minimum 40% of either gender. The requirement was passed by parliament in 2006, as an amendment to the Norwegian Public Limited Company Act. After years of fierce debate and after voluntary measures had proven inefficient, the legislation came into effect 1 January 2008. Norwegian state-owned companies have similar requirements. Privately owned companies are not affected by the legislation, and still have a considerably lower share of female board directors.



Bring on tomorrow

Er din bestyrelse ordentlig sikret? Og forsikret?

Vores viden om det danske forsikringsmarked bygger på mere end 50 års erfaring med underwriting og skadebehandling – og ikke mindst direkte og hyppig dialog med vores kunder! Vi ved, hvad vores kunder står over for i dag – og vi ved, hvad de sandsynligvis vil stå over for i morgen. For direktion-, bestyrelse- og ledelsesmedlemmer har vi blot at sige: Bring on tomorrow! Besøg os på www.aig.dk



Bring on tomorrow

AIG Europe Limited, Osvald Helmuhs Vej 4, DK-2000 Frederiksberg, Danmark Tel.: (+45) 9137 5300 Fax.: (+45) 3311 3340.
Dansk filial af Forsikringselskabet AIG Europe Limited, (CVR 34 61 76 94), Registreret i England og Wales. Company number: 01486260
The AIG Building, 58 Fenchurch Street, London EC3M 4AB, United Kingdom.

BOARD PERSPECTIVES

Board Perspectives udgives af:

Board Network, The Danish Professional
Directors Association
Grønningen 25
DK-1260 København K
CVR.nr. 34457026
Tlf. 21 28 28 82
www.boardnetwork.dk
info@boardnetwork.dk

Ansvarshavende chefredaktør:

Jakob Stengel, jsh@boardnetwork.dk

Bidragydere i dette nummer:

Dr. Eythor Ivar Jonsson, *Director of the Center of Corporate Governance at the University of Iceland.*

Søren Munk Hansen, *direktør i ChangeBoardMember.com og tidligere M&A-advokat.*

Turid Elisabeth Solvang, *CEO, Norwegian Institute of Directors.*



Jakob Stengel, *cand.jur.*, har i 18 år beskæftiget sig med Corporate Governance samt ledelsesrådgivning, først 10 år i den finansielle sektor, og de seneste 8 år som konsulent og partner hos flere af headhunterbranchens mest fremtrædende, internationale aktører, i dag i regi af Case Rose / InterSearch (www.caseroose.com), hvor han er Managing Partner og Global Head of Board Practice. Jakob er grundlægger af og formand for Board Network - The Danish Professional Directors Association, og virker tillige som bestyrelsesformand og -medlem i en række danske bestyrelser.