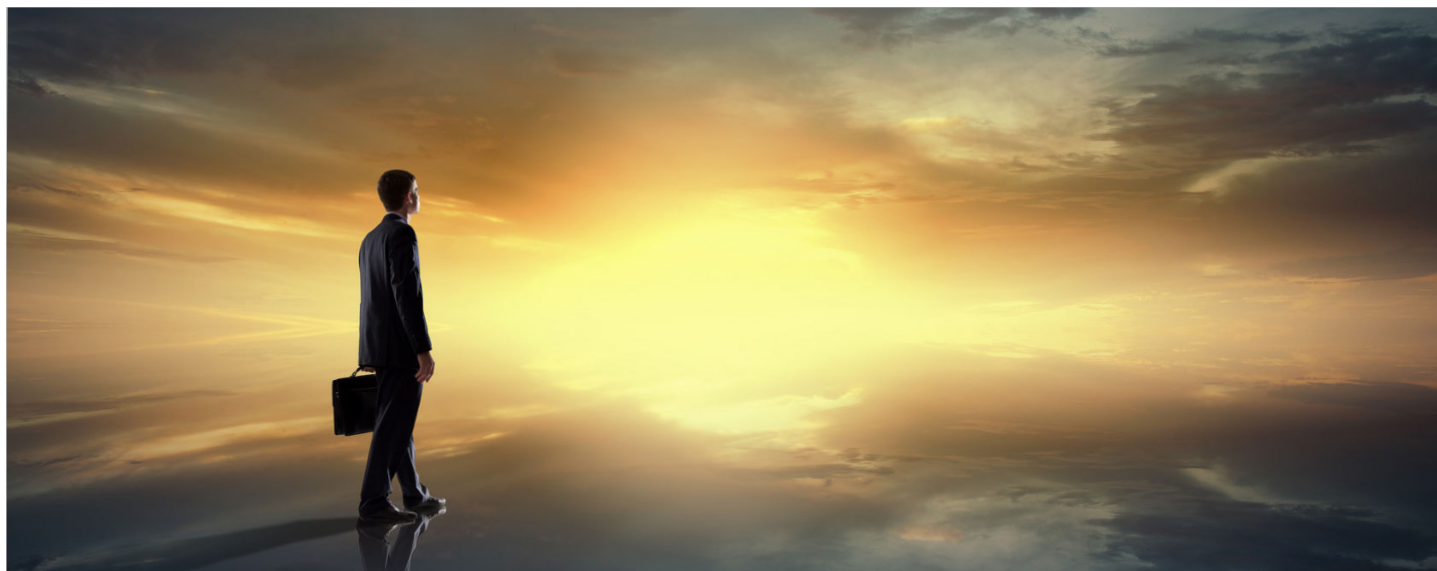


BOARD PERSPECTIVES

no.08 / NOV. 2015

VELKOMMEN

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



Indholdsfortegnelse

5 SKARPE TIL BESTYRELSESFORMANDEN

Ole G. Andersen – s. 7

EFFEKTIV VURDERING AF BESTYRELSENS EFFEKTIVITET

Erik Holst Jørgensen og Martin Faarborg – s. 9

IDENTITY MANAGEMENT: HOW TO BALANCE SECURITY AND ACCESS FOR YOUR BOARD

Charlie Horrell – s. 16

FRA TUNNELSYN TIL FORVENTNINGSADFØLSELSE

Ole Borch – s. 18

5 SKARPE TIL BESTYRELSESFORMANDEN

Michael Kjær – s. 21

DIGITAL TRANSFORMATION FOR BOARDS: NOT JUST “WHY”, BUT “HOW”

Jens Harsaae og Morten Kjær – s. 24

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES – DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION



Velkommen til ottende nummer af Board Perspectives fra Board Network, The Danish Professional Directors Association. Board Perspectives henvender sig til alle, som interesserer sig for bestyrelsesagendaen i Danmark, og er den fremmeste, danske publikation med fokus på Corporate Governance og Board Leadership.

Board Perspectives udkommer kvartårligt – og byder i hvert nummer på en række artikler, skrevet af førende, eksterne eksperter samt interviews, nyheder og meget andet. Fokus er på indhold over form – og på nyhedsvinkler og holdninger med kant.

I dette nummer har vi fået bidrag fra seks førende eksperter; Advokat & Partner Ole Borch fra BechBruun, Managing Director Charlie Horrell fra Diligent, Stats-

aut. Revisorer & Partnere Erik Holst Jørgensen og Martin Faarborg fra Deloitte, samt strategirådgiverne Morten Kjær, Managing Partner i Clay, og Jens Harsaae, Bestyrelsesformand i Clay.

TENDENSER OG FORANDRINGER PÅ BESTYRELSESAGENDAEN 2016

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

smitte af på arbejdet i virksomhedernes øvre ledelseslag.

I dette års analyse har vi identificeret følgende punkter, som vil forme agendaen for flertallet af bestyrelser i 2016:

1) Digitalisering og radikal innovation

Ingen brancher eller virksomheder af en vis størrelse vil i 2016 forblive urørt af forandringerne i brugen af digital teknologi og radikal innovation. Produkter redefineres, service-udbuddet forandres og forretningsmodeller ændres med eksponentiel hastighed. Hvor størrelse tidligere var en af markedslederens største styrker, er agilitet i dag en langt vigtigere faktor. Og evnen til at stille de rigtige spørgsmål er vigtigere end at kunne give de fleste svar.

Et stort antal virksomheder vil blive løbet over ende af mere forandringsparate konkurrenter, for ikke at tale om mere innovative spillere, hvoraf visse vil udbyde reelt disruptive løsninger, dvs. løsninger, som markant ændrer ("kortsletter") spillereglerne i en given branche. Som Salim Ismail fra Singularity University har sagt; "If you are not disrupting yourself, somebody else will". Digitalisering er en kraftigt medvirkende faktor hertil, jf. Moore's lov om en fordobling af produktiviteten for hver 18-24 måneder.

Men indtil nu har det i langt højere grad været den operationelle del af virksomhederne snarere end bestyrelserne, som har været klar herover – og dermed været den drivende kraft bag. Men er det ikke lige netop bestyrelsens ansvar at være på toppen af den strategiske kurs? Og dermed også deres pligt at være på forkant med alle de megatrends, som påvirker netop deres virksomhed? Selvfølgelig er det dét. Og det kommer alle bestyrelser til at forholde sig til. Meget snart. Enten fordi de gerne vil vinde. Eller fordi de kommer ud i en kamp for virksomhedens overlevelse.

2) Cybersecurity

Den anden side af mønten omkring digitalisering er det ændrede risikobillede, som følger heraf. Hvor en typisk virksomhed for 20 år siden levede af at producere og samle i Herning og afskibe til eksport fra Århus til sit marked i Skandinavien, lever den typiske virksomhed i dag af at udbyde sine serviceydelser i en bredere geografi, men samtidigt under et markant anderledes konkurrent- og risikobillede. Markedssituationen er således, at den største konkurrent i morgen lige såvel kan være en virksomhed i Mexico med 30 ansatte eller en med 4.000 ansatte i Indi-

en – som den hidtil største konkurrent med hovedkontor i Sverige. Og risikobilledet handler ikke længere primært om, at fabrikken kan risikere at brænde med et deraf følgende driftstab: Vi har i dag mere end 10 milliarder forbundne enheder (via Internet of Things) på globalt plan – sammenlignet med 500 millioner enheder for et årti siden. Den åbenlyst større risiko for hackerangreb, virus, identitetstyveri, forretningsespionage, tyveri af kreditkortdetaljer, persondatalæk etc. er helt evident.

Bestyrelserne er nødt til tage dette alvorligt. Mere alvorligt. Og er nødt til at erkende, at en bestyrelse sammensat af personer, som alle er vokset op i den analoge verden, har meget svært ved at forstå både mulighederne og truslerne i den digitale verden af i dag. Der er brug for nye arbejdsmetoder, varslingssystemer, kontrolprocedurer, bestyrelsesudvalg og ikke mindst nye kompetencer (reelt i form af nye medlemmer) i bestyrelsen.

3) Bestyrelsesudvalg

Som nævnt ovenfor vil typen og udbredelsen af bestyrelsesudvalg ændre sig. Udover de "traditionelle" udvalg som revisions-, vederlags- og nomineringsudvalg, vil strategi-, cybersecurity- og tekniske udvalg bl.a. vinde større udbredelse. Desuden vil udnyttelsen af disse udvalg øges. De mest effektivt arbejdende bestyrelser forstår at udnytte tilstedeværelsen af de konkrete, specifikke kompetencer på disse arbejdsområder for at sikre, at forhold, som kræver detailbearbejdning, kan undergå dette i det relevante udvalg mens der samtidig frigives tid til de større, strategiske drøftelser i den samlede bestyrelse. I udlandet er man meget længere i forhold til en dynamisk udnyttelse af udvalg – det kommer også til Danmark nu.

4) Bestyrelsesformandens altafgørende rolle

Stort set alle bestyrelsesmedlemmer, vi gennem tiden har interviewet, siger samstemmende, at bestyrelsesformanden er helt afgørende for dynamikken i bestyrelsen – og dermed også for effektiviteten i bestyrelsesarbejdet. Bestyrelsesformanden er instrumental i sammensætning af bestyrelsen, i mødeledelsen, i bestyrelsesevalueringprocessen, i samarbejdet med direktionen – og i succession planning for både direktion og bestyrelse.

Bestyrelsens stigende betydning for virksomhedens performance – qua dens tættere involvering med virksomheden – gør, at formandens rolle er vigtigere nu end nogensinde. Den dårlige formand kan trække den i øvrigt gode

bestyrelse langt ned under middelmådigt niveau, mens den gode formand kan trække den gennemsnitlige bestyrelse op til et performanceniveau på fremragende. Af lige præcis disse grunde er dette punkt da også hovedtemaet for vort næste medlemsmøde, tirsdag d. 24. november 2015.

5) Tone at the Top

Vigtigere end før vil også være det niveau af integritet og ethos, som bestyrelsen udviser. Alt fra kriminelle forhold som bestikkelse (som f.eks. Atea beskyldes for) til mere etisk kritisable forhold, som bl.a. virksomheden SCA (i Sverige) gennemgik i foråret, er nødt til at behandles med konsekvens og transparens af bestyrelserne.

Norske Yara og Svenske Telia er eksempler på virksomheder, hvor beskyldninger om bestikkelse etc. har haft store konsekvenser for både virksomhederne og bestyrelsesmedlemmerne selv. Samtidigt må SCA-sagen også vække eftertænksomhed; selvom der hverken var tale om lovbrud eller handlinger i strid med selskabets interne politikker, var f.eks. omgangen med selskabets corporate jets til mere private formål for selskabets ledelse en tand for meget i det egalitære Sverige. Dét dur ikke. Heller ikke i Danmark.

6) Aktionæraktivisme

I samme boldgade finder vi næste trend; en stigende grad af aktionæraktivisme, som ikke længere blot kan betragtes som et udenlandsk fænomen. Grupperinger af aktionærer og stemmerettigheder ved brug af f.eks. proxy voters (som f.eks. Institutional Shareholder Services, ISS) samt ikke mindst stigningen i gruppesøgsmål, både ved bestyrelsesansvarssager (som mod bl.a. Amagerbankens tidligere ledelse) og ved sager mod virksomheden om påstand om manglende performance, jf. f.eks. Deminor's sag mod Vestas, er blot nogle få eksempler på hvorledes aktionæraktivisme ikke længere blot er et amerikansk Occupy Wall Street-fænomen, men i høj grad også en del af virkeligheden i dansk Corporate Governance.

7) Fokus på bestyrelses- og direktionsvederlag

På samme måde vil bestyrelsens vederlag komme i yderligere fokus, men på to fronter.

For det første fra aktionærside, som jf. ovenstående dels forventer vederlagsstørrelser efter devisen pay-for-perfor-

mance og dels et meget højt niveau af transparens omkring niveauet. Således vil bl.a. AP Møller-Mærsk's politik omkring kun at oplyse direktionens samlede aflønning i stedet for aflønningen pr. direktionsmedlem snart være en saga blot. Udenlandske aktionærer i danske selskaber kræver det ganske enkelt, og selv beskyttende majoritetsaktionærer som fonde kan ikke modstå det kurspres, som kan risikere at opstå alene fordi visse proxy voters ikke tør/vil anbefale investering i aktien pga. manglende indsigt i selskabets holdning til pay-for-performance.

For det andet vil vederlagene være i fokus pga. deres reelt for lave niveau. Adskillige faktorer, som f.eks. øget tidsforbrug, stigende ansvarspåkaldelse og flere udenlandske bestyrelsesmedlemmer gør, at det traditionelt lave danske niveau for bestyrelseshonorarer (sammenlignet med udlandet) er under et massivt pres. Vi er ganske enkelt ikke fulgt med tiden – og den eneste grund til, at vederlagene ikke allerede har nået en tiltrængt tsunami-udvikling er, at det aldrig har været mere populært at få sæde i en bestyrelse. Bestyrelsesarbejdet er helt enkelt blevet karrierfolkets ”nye sort”, men det er på tide, at vi begynder at aflønne både tidsforbrug og ansvarspåtagelsen på rimelig vis.

8) Diversitet

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

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

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

Danske virksomheder kan ganske enkelt ikke tillade sig at blive ved med kun at rekruttere fra den – let karrikerede – traditionelle kandidatpool af +50-årige, hvide, mand-

lige cand.merc.'ere og civilingeniører.

9) Succession Planning

Af samme - og en lang række andre - grunde må bestyrelserne også i fremtiden være skarpere på successionsplanlægning ift. både direktion og bestyrelse. Alt for få bestyrelser har en klar plan for hvad der skal ske både i en emergency-situation (CEO får en tagsten i hovedet eller formanden bliver ramt af en alvorlig sygdom) og på længere, mere strategisk sigt (hvilke kompetencer har vi brug for til næste år som refleksion af en ændret strategiplan med introduktion af to nye produkter og indtræden på 3 nye geografiske markeder?).

10) Bestyrelsevalueringer

Vores Global Board Survey fra maj 2015, viste en stigning i brugen af bestyrelsevalueringer i både Danmark og internationalt sammenlignet med en tilsvarende undersøgelse for et par år siden. Men i Danmark er udbredelsen stadig fragmentarisk, kvaliteten af evalueringerne svingende, og konklusionerne samt de dragne konsekvenser fra evalueringerne ujævne.

I f.eks. UK er det besluttet obligatorisk for alle finansielle virksomheder at gennemføre (og afrapportere på) bestyrelseevaluering på årlig basis, og min. hvert 3. år skal det ske via en ekstern konsulent. Det har betydet, at samtlige børsnoterede virksomheder (også uden for den finansielle sektor) i UK i dag gennemfører disse evalueringer, og mere end 75% anvender eksterne konsulenter hertil min. hvert 3. år. Baggrunden for anvendelsen af eksterne konsulenter er klar; det sikrer mere objektivitet og ikke mindst en armslængde-evaluering også af formanden, som ellers normalt i de interne (selv)evalueringer står for processen – og hvor det dermed kan være svært for de andre bestyrelsesmedlemmer at adressere evt. udfordringer med netop formanden.

KONKLUSION

Året 2016 vil kun byde på få reelt nye trends for bestyrelsesarbejdet, men derimod på en række stærke accentueringer af nogle af de tendenser, vi så småt har set røre på sig de sidste 2-3 år. Overordnet betyder det dog ikke, at der er tale om business as usual. Rammerne vil ændre sig ret markant – fordi der er tale om temmeligt mange og kraftige, samtidige strømninger. Hilsenen herfra er derfor: God arbejdslyst! Der vil blive tale om hårdt arbejde.

Til gengæld tyder alt på et fortsat positivt finansielt og økonomisk klima, som kan danne grundlag for, at arbejdet ikke kun vil blive hårdt, men også sjovt.

KOMMENDE ARRANGEMENTER

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

- Tirsdag d. 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), Svein Rennemo (indtil juni 2015, bestyrelsesformand, Statoil) samt Jan Johan Kühl (Managing Partner, Polaris)
- Onsdag d. 2. marts 2016 kl. 12-19, hvor vi for 5. år i træk afholder Den Store Danske Bestyrelseskonference, denne gang med temaet "The global capability gap on boards - Bestyrelsesarbejde når hele verden er leverandør, kunde og konkurrent".
- Tirsdag d. 31. maj 2016 kl. 16-20 med temaet "Bestyrelsesarbejdet ved M&As - Strategiske opkøb, frasalg i kriser, kulturforskelle ved fusioner, black knights at the gate".
- Onsdag d. 7. september 2016 kl. 8-12 med temaet "Aktionæraktivisme – og bestyrelsens rolle - Langt fra kun et udenlandsk fænomen".

Vi glæder os til at se alle vore medlemmer igen – næste gang tirsdag d. 24. november hos Deloitte i Weidekamps-gade 6, 2300 København S.

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

Jakob Stengel
Founder & Chairman

We give advice, not lectures

We are straightforward, not formal

We stand for perseverance, not complacency

We listen before we speak

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.



5 SKARPE TIL BESTYRELSES- FORMAND OLE G. ANDERSEN

OLE G. ANDERSEN er bl.a. bestyrelsesformand i Danske Bank, Bang & Olufsen og Chr. Hansen Holding samt Senior Advisor i EQT Partners. Herudover er han medlem af NASDAQ OMX Nordic Nomination Committee, medlem af Komitéen for god Selskabsledelse samt Adjungeret professor ved CBS (Copenhagen Business School).

Oprindeligt uddannet som statsautoriseret revisor.

1. Hvad anser du for at være formandens vigtigste arbejdsopgaver?

(1) at medvirke til at sammensætte en bestyrelse med de relevante kompetencer og som kan samarbejde som et team, og (2) lede bestyrelsesarbejdet på en måde så bestyrelsen bidrager til værdiskabelsen

2. Er du enig i, at rollen som bestyrelsesformand ikke (længere) er en position, men et job? Hvorfor / hvorfor ikke?

Det er et definitionsspørgsmål som jeg ikke går så højt op i. Det er i hvert fald blevet mere arbejdskrævende og kravene er øget. De tider hvor det var en form for hædersbevisning at blive udpeget til en bestyrelse er slut.

3. Hvordan samarbejder "den optimale bestyrelse" bedst? Hvordan er roller og arbejdsopgaver fordelt?

Har du gode råd til hvordan selve dynamikken kan optimeres bedst muligt?

Bestyrelsesmedlemmer kommer med forskellige kompetencer og det er formandens opgave at sikre at disse kompetencer anvendes optimalt ved at involvere de

enkelte bestyrelsesmedlemmer i spørgsmål og komiteer hvor de har deres styrker. Samtidigt må formanden sikre at alle kommer til orde så bestyrelsen som kollegium ikke sættes over styr.

Rammerne/infrastrukturen omkring bestyrelsesarbejdet er vigtigt. Man kan sige at det er en forudsætning for værdiskabende bestyrelsesarbejde men det bringer jo ingen resultater i sig selv. Årshjul, digital adgang til materiale, materiale i den rigtige kvalitet og kvantitet, processer, mødefrekvens, uddannelse etc. er alle vigtige værktøjer.

4. Hvilke(n) bestyrelsesformand/-formænd har været med til at inspirere og forme din egen udøvelse af formandshvervet?

Jeg har som sådan ingen forbilleder men har siddet i en række bestyrelser hvor jeg har oplevet både god og mindre god bestyrelsesledelse. Begge dele er vel med til at forme min tilgang til bestyrelsesledelse.

5. Kan du give konkrete eksempler på hvordan den rigtige hhv. den forkerte formand har været med til at spille en afgørende betydning for en virksomheds udvikling?

Jeg vil helst ikke give konkrete eksempler, idet det vanskeligt kan gøres anonymt. Men de særlige personlige eller faglige egenskaber, der kendetegner en god bestyrelsesformand er efter min mening: At lede og udvikle en bestyrelse er en ledelsesopgave som kræver et mix af faglige og personlige egenskaber. Han skal skabe et godt samarbejds-klima i bestyrelsen og i relation til ledelsen. Desuden må han sikre at bestyrelsesmedlemmernes individuelle kompetencer anvendes optimalt samtidig med at de samarbejder sammen som et team.

Supporting Your Board Every Minute of Every Day

At Diligent, we pride ourselves on delivering market-leading customer support for our 100,000+ users. We have an award-winning team of experts that operates 24/7/365, who will be there whenever you need them.

Whether you've got a director experiencing connectivity issues or you need local administrative assistance yourself, we'll be here to keep your board up and running. That's why we have a client retention rate of 99% over eight years.



More boards and leaders trust Diligent as their board portal provider of choice.

- ▶ Five-star level of service
- ▶ World-class security
- ▶ Highly intuitive application

For further information or to request a demo, contact:

- ▶ info@diligent.com
- ▶ +44 800 234 6580
- ▶ www.diligent.com

*based on number of clients and excluding client reductions due to dissolution of a board (e.g., M&A or bankruptcy)
Diligent is a trademark of Diligent Corporation, registered in the United States. All third-party trademarks are the property of their respective owners. ©2015 Diligent Corporation. All rights reserved.



EFFEKTIV VURDERING AF BESTYRELSENS EFFEKTIVITET

Af Erik Holst Jørgensen og Martin Faarborg
Statsautoriserede revisorer og partnere i Deloitte



Innovation, markedsorientering, global indstilling, diversitet, indsigt i menneskelige værdier, uforlignelige faglige kompetencer, følelsesmæssig intelligens, team-orientering, forretningsforståelse, helhedsorientering, gennemslagskraft, processuel forståelse, analytisk sans, mental åbenhed, selvrefleksion, mod til at udfordre det bestående, kontekstbevidsthed, interkulturel forståelse, demokratisk snilde, økonomisk indsigt, evnen til at tænke visionært, loyalitet, stærke sociale kompetencer, stærk vurderingsevne, handlekraft, omhu, ildhu, performanceorientering, politisk og samfundsmæssig bevågenhed samt – naturligvis – energi, engagement og et lidenskabeligt forhold til sit virke. Det er da det mindste, man kan forvente af et bestyrelsesmedlem i dag og fremover.

Vi kan nok alle blive enige om, at der i disse år stilles ekstremt høje krav til både bestyrelsen som helhed og bestyrelsesmedlemmerne individuelt. Vi kan nok også blive enige om, at man som bestyrelse skal arbejde ekstremt effektivt og målrettet, hvis man vil gøre sig håb om at leve op til bare et fåtal af kravene.

I Deloitte er vi rådgivere for en stor del af Danmarks bestyrelser, og vi ser løbende, hvordan der fortsat stilles højere og højere krav til bestyrelserne fra både ejere og omverdenen generelt. Dermed skal bestyrelsen både finde tid til at arbejde "udad" mod omverdenen og samtidig arbejde "indad" i virksomheden, hvor forskellige strategier skal udarbejdes og implementeres i tæt samarbejde med direktionen og den øvrige ledelse.

Mange artikler og forskningsrapporter har sat fokus på emner som bestyrelsens rolle, compensation af ledende medarbejdere, strategisk overblik, diversitet og be-

styrelsesudvalg. Her får man dog sjældent et holistisk syn på alle udfordringerne, og man ser således ikke på governance-strukturen som helhed.

I denne artikel foreslår vi en samlet model til at vurdere effektiviteten i bestyrelsen og af virksomhedens governance-model. Modellen er anvendelig både i det tilfælde, hvor bestyrelsen ønsker at revurdere sine arbejdsopgaver og ikke mindst i det tilfælde, hvor bestyrelsesformanden ønsker at vurdere sin bestyrelse i forhold til kompetencer, ansvarsfordeling og governance. En holistisk vurdering af bestyrelsens arbejde vil give svar på mange af de spørgsmål, som bestyrelser typisk stiller sig selv, såsom:

- Hvilken rolle spiller bestyrelsen i selskabets governance-program, og hvordan er dens rolle forskellig fra den daglige ledelses rolle?
- Hvor og hvordan gør vi en forskel, og dermed hvor bør vi bruge størstedelen af vores tid?
- Overholdelse af love og regler er et vigtigt udgangspunkt, men hvordan får vi gjort bestyrelsen til en strategisk partner for den daglige ledelse?
- Hvad skal vi helt præcist gøre inden for overvågning af de vigtigste områder såsom strategi og forretningsudvikling, herunder risikoappetit, performance management, incitament og vederlag?
- Hvordan relaterer bestyrelsesudvalgenes arbejde sig til den samlede bestyrelses arbejde, og hvordan adskiller det sig herfra?

Disse spørgsmål er langt fra simple at svare på, endsi-ge implementere i det daglige bestyrelsesarbejde. Som rådgivere oplever vi, at den manglende klarhed skaber alt fra personlige frustrationer til en mere grundlæggende handlingslammelse i forholdet mellem direktion og bestyrelse, eftersom mere og mere tid går med at tilvejebringe diverse oplysninger og talmateriale, mens stadig mindre tid går med at udvikle og forberede organisationen på fremtiden. Modellen giver bestyrelsen et værktøj til at prioritere mere tid til strategiske emner i bestyrelsen samtidig med at det sikres, at compliance emner overvåges, organiseres og håndteres effektivt i virksomheden.

Ud fra denne erfaring og de diskussioner, vi løbende har med både bestyrelser og direktioner, mener vi, at bestyrelser som minimum bør overveje følgende nøgleproblemstillinger, når effektiviteten af en virksomheds governance-model tages op til revision:

BOARD PERSPECTIVES

- Betydning af god virksomhedskultur og af at forankre god adfærd i forhold til god selskabsledelse
- Bestyrelsessammensætning og diversitet, og sikring af, at et generationsskifte er hen-sigtsmæssigt planlagt i forhold til virksomhedens behov i en dynamisk verden
- Effektiv evaluering af bestyrelsen og dens rapportering
- Aktivt samspil mellem bestyrelsen og ejerne, og mellem bestyrelsen og direktionen
- Opretholdelse og forbedring af organisering af effektiv risikostyring, compliance og intern kontrol
- Fokus på kvaliteten af de forklaringer, der gives i forhold til god selskabsledelse
- Forpligtelse til at afgive klar og præcis rapportering.

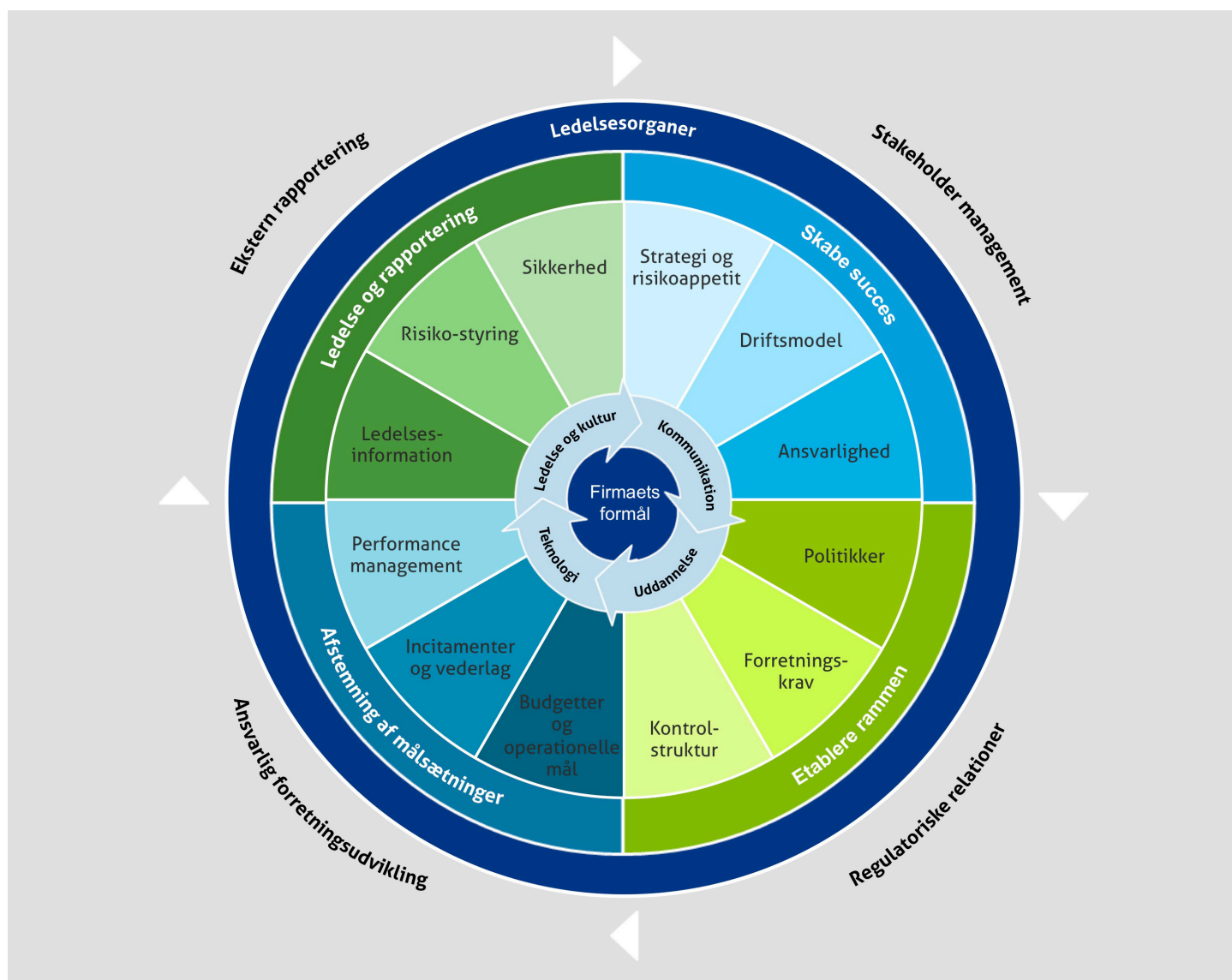
MODEL FOR VURDERING AF EFFEKTIVITET I FORHOLD TIL GOVERNANCE

Vurderingen af, hvor effektiv virksomheden er i sin governance, er allerede et krav den britiske finanssektor, i visse dele af den offentlige sektor og i andre regulerede sektorer i UK, og vi tror på, at det inden for få år vil blive best practice på tværs af virksomheder i erhvervslivet, både i udlandet og i Danmark.

Modellen til at vurdere effektiviteten af governance har til formål at indkredse det eller de områder, der kræver særlig opmærksomhed for bestyrelsen og virksomheden.

Modellen er baseret på følgende principper:

- Det overordnede mål er at skabe bedre rammer for effektiv, innovativ, forretningsudviklende og



BOARD PERSPECTIVES

forsvarlig ledelse med fokus på virksomhedens langsigtede succes.

- Ledelse og kultur udgør selve kernen i modellen og har indflydelse på effektiviteten af de forskellige governance-elementer.
- Der er indført relevante politikker og praktikker, herunder processer for kommunikation, eskalering og rapportering af problemstillinger og risici.
- Der er udarbejdet et code of conduct, der danner grundlag for governance-dagsordenen og fremmer værdier og holdninger, som ledere og medarbejdere kan forstå og vil følge.
- Governance-modellen understøttes af uddannelse og forståelse, hvorigennem medarbejderne opbygger relevante kompetencer og viden, herunder om risici.
- Risikostyring og kvalitet indarbejdes i performance management, og en veletableret incitamentsbaseret struktur fremmer den ønskede adfærd og beslutningstagning.
- Der er en klar forståelse og afgrænsning af ansvarsområder, og modellen etableres.

Modellen er vores bud på førende praksis. Den er lige anvendelig til at evaluere eksisterende rammer for bestyrelsesarbejde som til at danne grundlag for udviklingen af en helt ny model, hvor det måtte være nødvendigt.

Det giver efter vores mening en lang række fordele at foretage en grundig vurdering af virksomhedens governance:

Bestyrelsen:

- vil hurtigere kunne nå sine strategiske mål og skabe succes
- kan implementere omkostningseffektive tiltag hurtigere
- står bedre rustet til at reagere effektivt på negative hændelser
- bliver bedre i stand til at sikre efterlevelse af virksomhedens kerneværdier inden for alle forretningsområder
- kan reducere risikoen for at få skadet virksomhedens omdømme
- kan give investorerne tillid til, at strategien kan implementeres
- agerer i overensstemmelse med regulatoriske krav

- kan træffe hurtigere beslutninger på et mere oplyst grundlag
- har truffet klare beslutninger om ansvarsområder og modellen.

Modellen består af en række integrerede byggeklodser og tilhørende udsagn inden for kategorierne ledelsesorganer, strategi og risikoappetit, driftsmodel, ansvarlighed, politikker, forretningsmæssige krav, kontrolstruktur, budgetter og operationelle mål, incitament og vederlag, performance management, ledelsesinformation, risikostyring, sikkerhed, stakeholder management, regulatoriske relationer, ansvarlig forretningsudvikling samt ekstern rapportering.

Her følger eksempler på spørgsmålene i modellen:

LEDELSESORGANER

Nedenfor har vi angivet en række udsagn, der kan bruges til at vurdere effektiviteten af ledelsesorganerne til støtte for ledelsen af virksomheden, og:

Det enkelte ledelsesorgans roller og ansvarsområde er klart defineret i et kommissorium for hvert organ. Kommissorierne gennemgås og opdateres jævnlige og beskriver, hvordan de enkelte ledelsesorganer interagerer.

Overordnet set er der for hvert ledelsesorgan en passende balance af kompetencer, erfaring og viden, hvor der tages hensyn til uafhængighed, hvor dette er relevant, og holdningsmæssig mangfoldighed, og hvor der skabes et miljø, der fremmer udfordringer og drøftelser.

Dagsordener til møder udarbejdes således, at de fokuserer på de rette emner på rette tid og sikrer tilstrækkelig drøftelse af strategier og risici. Ledelsesorganet har udarbejdet en fremadrettet plan, hvor man har identificeret de vigtigste problemstillinger, der kræver opmærksomhed, men planen er fleksibel nok til, at man kan drøfte presserende forhold.

BOARD PERSPECTIVES

Ledelsesorganet modtager rettidige og indsigtfulde rapporter, der indeholder tilstrækkelige oplysninger og opfordrer til, at der stilles spørgsmål og afholdes strategiske drøftelser, der muliggør effektiv beslutningstagning.

Ledelsesorganer vurderer årligt deres egne præstationer (ved hjælp af mere end én vurderingsmetode), mens observationer og tiltag drøftes, forbedringer identificeres, og der fastsættes en tidsplan for implementering.

STRATEGI OG RISIKOAPPETIT

Nedenfor følger en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, hvor effektivt virksomheden ledes i forhold til strategi og risikoappetit.

Bestyrelsens strategiske intentioner og planer tager hensyn til virksomhedens etiske regler og værdier, forretningsmodellens bæredygtighed og langsigtede værdiskabende faktorer.



BOARD PERSPECTIVES

Der er tilrettelagt en strategisk planlægningsproces, hvor strategien udarbejdes og udføres, og hvor der sker løbende vurdering og rapportering af de største risici i forhold til forretningsmodellen og evnen til at implementere strategien.

Status på strategiske planer overvåges løbende af bestyrelsen og direktionen ved at etablere målrettet rapportering, der viser, hvor langt man er nået med strategien ved hjælp af finansielle eller ikke-finansielle nøgleindikatorer, så opmærksomheden rettes mod områder med dårlige resultater og de risici, der er forbundet med strategien.

Der er indført procedurer til løbende overvågning af og rapportering om risikoprofilen kontra risikovillighed og til understøttelse af tidlige varsler om tendenser eller hændelser, der kan gøre, at risikoprofilen "overstiger" risikovilligheden. Der er fx indført eskaleringsmekanismer, så man kan eskalere til et forum, udvalg eller myndighedsniveau højere oppe i virksomhedens ledelseshierarki, hvis der skulle være tilfælde, hvor man næsten eller rent faktisk har overskredet risikovilligheden grundet effekten af en større transaktion.

Lederteamet skaber og definerer en overbevisende vision og strategi for organisationen.

INCITAMENTER OG VEDERLAG

Nedenfor har vi angivet en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, om der er overensstemmelse mellem vederlag og performance.

Der er en høj grad af overensstemmelse mellem vederlag- og forretningsniveau og den enkelte seniorleders og medarbejders personlige ansvar, værdiskabelse og performance.

Incitamentsordninger, navnlig for seniorledere og medarbejdere, tilpasses aktionærernes interesser samt strategiske og forretningsmæssige krav.

Virksomheden har indført en dokumenteret vederlagspolitik for ledende og ikke-ledende medarbejdere under hensyntagen til gældende love og regler, praksis på markedet og fremtidsperspektiverne for aktionærerne.

Der er indført en proces til fastsættelse af, hvordan vederlæggelsen skal struktureres, inklusive lønniveauet for seniorledere og medarbejdere samt for hele virksomheden.

PERFORMANCE MANAGEMENT

Nedenfor har vi angivet en række udsagn, der kan bruges til at vurdere, hvordan seniorlederes og medarbejders performance styres og overvåges med henblik på at måle deres bidrag i forhold til virksomhedens målsætninger.

Performance management starter med en forståelse af, hvad virksomheden forsøger at opnå, fx via kommunikation af sine strategiske planer eller planer for de enkelte afdelinger/team, således at der er sammenhæng mellem den enkelte medarbejders personlige målsætninger og teamets målsætninger samt målsætninger for virksomheden som helhed.

Alle målinger af og målsætninger for lederes og medarbejders performance tilpasses forretningsstrategien og skaber incitament til at levere på virksomhedens nøgleindikatorer.

De roller og ansvarsområder, afdelingslederne forventes at have, er dokumenteret og har med alle dele af virksomheden at gøre. Eksempelvis forventes afdelingsledere at opstille målsætninger og definere ansvarsområder i handlingsplaner, inklusive risikostyringsansvar, at gennemgå og drøfte den enkelte medarbejders performance henover året og at afholde en formel medarbejdersamtale med fokus på udvikling.

Der er indført et performance management-system, hvor seniorledere og medarbejdere har adgang til egne målsætninger, tidligere resultater og vurderingsskemaer vedrørende leder-/medarbejdersamtalen.

LEDELSE OG KULTUR

Når alt kommer til alt, er det ledelsen af og kulturen i virksomheden, dens bestyrelse, direktion, andre ledende medarbejdere og resten af medarbejderne, det hele drejer sig om. Det er ledelsens ansvar at formulere, kommunikere, tilskynde til, overvåge og undersøge den ønskede adfærd og principperne, hvis virksomheden skal klare sig godt.

Ikke desto mindre er et holistisk eftersyn af virksomhedens governance en god anledning til at skabe fælles forståelse af bestyrelsens og den daglige ledelses respektive roller. Vi vil derfor opfordre alle bestyrelser til at tage modellen til sig og tilpasse den således, at den føles rigtig for jer og jeres virksomhed. Det er vores håb, at modellen kan fungere som et brugbart udgangspunkt, når der skal skabes en fælles forståelse i bestyrelsen og med den daglige ledelse, og at modellen samtidig vil være med til at styrke bestyrelsens bestræbelser på at skaffe endnu bedre resultater.



Bestyrelsesformandens altafgørende rolle – et job, ikke en position

BOARD NETWORK – The Danish Professional Directors Association har fornøjelsen at præsentere vort næste lukkede medlemsmøde. Mødet finder sted:

Tirsdag d. 24. november 2015 kl. 12.00 – 16.00

Mødet afholdes hos Deloitte, Weidekampsgade 6, 2300 København S.

Vi er stolte over at kunne præsentere fire meget fremtrædende internationale bestyrelsesformænd, som alle vil dele deres erfaringer og syn på bestyrelsesformandens rolle som ankerperson i bestyrelsesarbejdet:



Bert Nordberg

Bestyrelsesformand i Vestas A/S samt medlem af bestyrelsen i AB Electrolux (SE), Axis AB (SE), Sigma Connectivity AB (SE) og Svenske Cellulosa Aktiebolaget SCA (SE).



Jan Johan Kühl

Managing Partner i Polaris Private Equity samt medlem af bestyrelsen i BabySam A/S, PWT Group (Tøjeksperten/Wagner), Det Danske Madhus A/S samt Avanti Wind Systems A/S.



Mats Pettersson

Bestyrelsesformand i Genmab A/S og Moberg Derma AB (SE) samt medlem af bestyrelsen i Photocure ASA (NO).



Svein Rennemo

Indtil juni 2015 bestyrelsesformand for Statoil ASA (NO) samt Tomra Systems ASA (NO) og tidligere også medlem af bestyrelsen i bl.a. Norsk Hydro ASA (NO) samt Norske Skog (NO).

Alle fire indlægsholdere har adskillige års international bestyrelseserfaring fra både store og mellemstore virksomheder. De har således alle tung førstehåndserfaring med dagens tema, og vil perspektivere debatten langt ud over de traditionelle fokuspunkter. Der vil undervejs være rig lejlighed til spørgsmål og debat.

Tilmelding foretages til info@boardnetwork.dk.

Med venlig hilsen
BOARD NETWORK

The Danish Professional Directors Association

Præsenteres i samarbejde med:



Diligent



Deloitte.



CASE ROSE
INTERSEARCH



IDENTITY MANAGEMENT: HOW TO BALANCE SECURITY AND ACCESS FOR YOUR BOARD

By Charlie Horrell, Managing Director, Europe, Middle East and

Africa for Diligent Business School). Oprindeligt uddannet som statsautoriseret revisor.

The Internet presents us with both opportunities and challenges: In the course of our personal Internet browsing, it's impossible to verify immediately who a person is online, so the people we are interacting with could easily pose as someone else. Our personal information is also constantly being tracked – without us even being aware of it. However, when business-critical data is concerned, identity management becomes a crucial consideration. This is just one of the reasons that cybersecurity remains a top concern. When the wrong people get access to internal networks and data, it could lead to data loss, corporate crisis or theft, which can damage sales, share price and brand reputation (customers and commentators don't look favourably on companies that fail to protect their digital assets).

I notice in my daily interactions with management teams at our clients' organisations that identity management has now become a top priority, given a number of high-profile security breaches in recent years. Previously, this was a subject reserved for IT managers, but this topic is also now firmly on the agendas of those at the highest levels of an organisation – senior management and the board of directors.

At these levels, employees have access to highly confidential, business-critical information, which cannot be communicated to the outside world. At the same time, executives expect that this information must be accessible from anywhere in the world and from any device, so they can make properly informed decisions. Despite this, many organisations have not addressed the identity management issue at the detailed level it deserves.

Many companies are still satisfied with solutions that offer general access to certain information and/or applications, like Dropbox, Google Drive or sending PDFs over email.

Whatever solution you're using, there are ways to shore up the defences. Here's how you can provide execs with all the business intelligence they need, without sending your IT department into a cold sweat.

1) EDUCATE THE BOARD

This is crucial for Board members and senior employees who aren't 'digital natives'. Fundamentally, cybersecurity is a technology issue – but it's also a human one, so it's important to highlight how bad habits can leave the company exposed, no matter how advanced the IT security in place.

Lead by example and work with your IT department to provide any training needed. It might seem like an inconvenience at the time – especially for time-poor execs – but when you consider the loss and embarrassment it could save the company in future, it's certainly worth it.

2) PROVIDE 24/7 ACCESS

In today's 24-hour economy, the nine-to-five working day is increasingly rare – especially at board level. We work wherever and whenever it suits us and our companies, so it's no longer practical to leave the IT department in sole control of identity management. If a board member needs access to a specific document on a Friday night, or needs a password reset from the other side of the world, it's simply not feasible to postpone access until Monday morning.

3) OFFLINE ACCESS

Speaking of working wherever and whenever we want, there are a lot of times when board members and executives don't have access to the Internet (or a good Internet connection, anyway). Think of aeroplanes, subways, automobiles, old-school hotels, etc. Simply having a good "online" experience isn't enough. Executives need to be able to have a seamless experience offline that instantly syncs when they can get back on the Internet ... and it has to be secure the entire time.

BOARD PERSPECTIVES

4) USER-SPECIFIC ACCESS

It's great that administrators can give users access to a specific document – but what if an employee is only supposed to be able to see a specific page or section of that file or document? Being able to set access to this detailed level not only bolsters security, it also adds value. Execs don't have to wade through large files, when only a small section is actually relevant to them. For example, a report covering a full day of meetings could easily run to dozens of pages. Providing execs with access just to the parts pertinent to them saves valuable time and a lot of frustration, particularly in a high-pressured crisis situation.

5) OFFER 24/7 SUPPORT

People forget passwords, push the wrong buttons and can get confused using any IT solution. And when they do, they often 'work around' any carefully considered security procedures and unwittingly put company data at risk.

That's why 24/7 support is so important. And we're talking proper support – access to real people who can fix problems in real time.

6) USE A SECURE PORTAL TO ACCESS CONFIDENTIAL, BOARD LEVEL INFORMATION

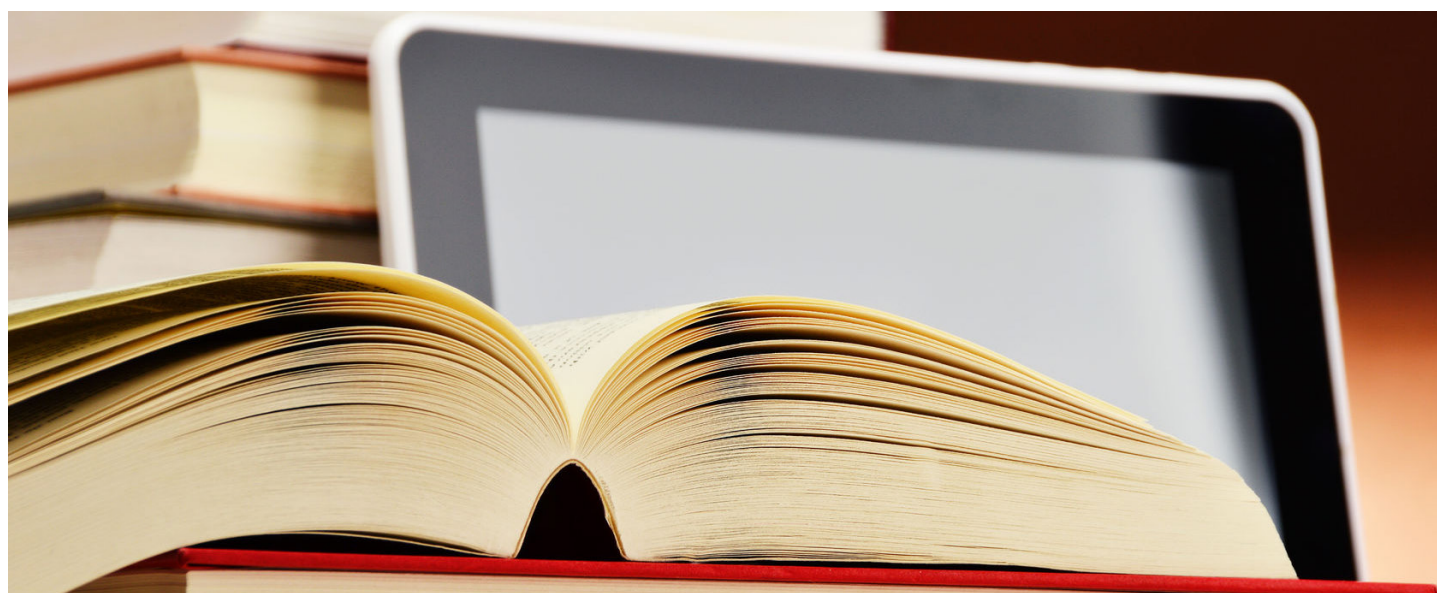
The easiest, most secure way to communicate Board-level information is to use a board portal. This lets authorised users access information securely, via an app or browser.

It ensures the latest information is available instantly,

and eliminates version-control issues (it's particularly useful for crisis documents, which are often updated regularly). You can also pre-load a board portal with crisis plans, which are activated within minutes of the crisis breaking. Some portals enable electronic signatures for written consents, or have voting features to establish a consensus on an issue.

Aside from the obvious security threats that identity management can pose, to the executive boards and senior directors that we primarily serve here at Diligent, that real-time, 24/7, user-specific aspect is absolutely vital. Compliance and good governance are serious considerations for them, obviously. There are far too many examples of cases where a board was unable to access the right information quickly enough, causing unacceptable delays in decision-making processes. If information involving takeovers, crisis situations or financial results is not available in time, it becomes impossible to decide on an appropriate course of action. With the right support and the right tools, these obstacles no longer have to obstruct the path to the right decision.

Charlie Horrell is Managing Director, EMEA for Diligent. Diligent is the leading provider of secure corporate governance and collaboration solutions for boards and senior executives. Over 3,300 clients in more than 60 countries and on all seven continents rely on Diligent to provide secure, intuitive access to their most time-sensitive and confidential information. Diligent is a publicly listed company (NZX:DIL) with nearly \$US 100 million in annual recurring revenue. Visit www.diligent.com to learn more.





FRA TUNNELSYN TIL FORVENT- NINGSAFSTEM- NING

*Af Advokat & Partner
Ole Borch, BechBruun*

De seneste 10 – 15 år har budt på noget nær en revolution hvad angår bestyrelsesarbejde i Danmark. Bestyrelsesarbejde med vægt på ordet arbejde er nu ikke længere forbeholdt store virksomheder. Bestyrelsesarbejde i små og mellemstore virksomheder tages stadig mere seriøst. Det er blevet ”in” at komme ind i bestyrelser. Men samtidigt stilles der klart øgede krav til medlemmerne af bestyrelserne. Det betyder til gengæld, at man tilbyder bestyrelsesmedlemmer bedre økonomiske vilkår. Tingene følges ad.

Parallelt med dette viser statistikkerne, at der kommer stadig flere yngre personer i bestyrelserne. Bestyrelsesarbejde er ikke længere først og fremmest forbeholdt det grå guld. Det synes som om, man i dag ved rekruttering lægger mere vægt på opdateret markedskendskab og aktivitet end på mange års generel erfaring. Selv i de mindre og ofte ejerledede virksomheder ses denne udvikling. Fra en situation præget af alt for mange tantebestyrelser – hvor det er ejer og familiemedlemmer, som uden at holde møder sidder passivt i bestyrelsen – ses det nu oftere og oftere, at der er vilje hos ejerne til at vælge en bestyrelse med kvalifikationer, som gives reel indflydelse. Det er en god udvikling.

Det gavner samfundet. Det skaber øget grobund for vækst. Når en bestyrelse skal forholde sig til en direktionstrategi, er det oplagt en fordel, at bestyrelsen ikke ligger generationer fra direktionen og tænkeligt nok også fra kundeunderlaget. Verden bliver mere og mere digital, og derfor er der behov for bestyrelser, der også tænker digitalt – ikke analogt.

Men det er alligevel de færreste debutanter i bestyrelsesarbejde, der har et korrekt billede af, hvor stort arbejdet og ansvaret egentlig er, og hvor meget et besty-

relsesmedlem forventes at kunne og skulle forholde sig til fra dag et. Mange yngre debutanter har tværtimod en form for tunnelsyn. Med en stærk tro på egne evner inden for et selskabs kerneområder forventer de, at de i bestyrelsesmæssig sammenhæng i det væsentligste kan nøjes med at forholde sig til netop de områder hvor de selv har spidskompetence og så lade de øvrige bestyrelsesmedlemmer klare resten.

Sådan spiller klaveret ikke! Sådanne bestyrelsesmedlemmer vil risikere at godkende noget, de reelt ikke har sat sig ind i – eller har forstået. Måske godkende noget, som de givetvis ville have været imod, hvis de grundigt havde forstået indholdet. De bliver ansvarlige for mere, end de har regnet med.

Det sker samtidig med, at den eksponering, en bestyrelse udsætter sig for, er stigende. Her tænkes ikke kun på risikoen for erstatningsansvar eller strafansvar, men nok så meget i et bredere perspektiv på at forventningerne fra alle sider er høje. Fra aktionærerne – fra medarbejderne – i medierne. Der er overalt et stigende fokus på bestyrelsens arbejde.

Derfor er der også fokus på udvikling i netværk som Board Network såvel som uddannelse på en række kurser og i en række bøger. Men de fleste af uddannelserne og bøgerne synes at have som mål at videreuddanne allerede erfarne bestyrelsesmedlemmer til at opnå endnu større kompetencer. From good to great. Interessen retter sig ikke nær så meget mod begynderne.

Traditionelt er den grundlæggende oplæring i det at sidde i en bestyrelse væsentligst erhvervet gennem learning by doing – eller som det engang hed; side-mandsoplæring. Denne form for læring indebærer, at ens virkemåde og virkemidler bliver meget påvirket af dem, man sidder sammen med. First impressions last.

Netop manglende viden om hvad bestyrelsesarbejde egentlig er, tror jeg kan afholde nogle ellers kompetente og velegnede til at søge imod sådan arbejde.

Derfor har jeg skrevet en bog som begyndere kan bruge til at danne sig et billede af hvad der venter dem; ”Ny i Bestyrelsen”.

Nye bestyrelsesmedlemmer i mindre selskaber kan sammenligne sig selv med en nyuddannet fodboldspiller. Nyuddannede fodboldspillere begynder med at dømmes i de lave serier. Alene og uden linjedommere

BOARD PERSPECTIVES

og på et dårligt underlag skal den nyuddannede fodboldleder i splitsekunder vurdere spillere, der ikke alle har den største erfaring og måske også kun er talenter. Det er sværere end som så at dømme en offside, uden linjedommer, hvis den ikke er tydelig, og der kan være meget, der foregår bag ens ryg, som man også skal forholde sig til. Derfor skal man som uerfaren i et lille selskab regne med at skulle bruge lang tid på at forberede sig til møderne. Og man skal være klar til at yde en ekstra indsats, hvis tingene udvikler sig sådan, at der er behov for indgriben eller omgående stillingtagen til en vanskelig situation.

Jeg fik lyst til at skrive bogen, og fordi jeg syntes, den manglede. Over 30 års erfaringer fra ledelsesarbejde i over 300 primært små og mellemstore selskaber gav mig endog stor lyst til at prøve at lade mine – både gode og knap så gode – erfaringer tilflyde mindre erfarne bestyrelsesmedlemmer i små og mellemstore virksomheder. At lave en "håndbog", som man kunne støtte sig til.

Min ambition med bogen er at ekvipere og måske i et vist omfang uniformere nye bestyrelsesmedlemmer, så de ikke i deres første bestyrelseshverv bliver så afhængige af de 'gamles' indflydelse. Hjælpe dem til indsigt i såvel deres pligter som deres rettigheder. Beskrive, hvad de kan regne med, at der forventes af dem, og hvad de kan forvente af de øvrige medlemmer af ledelsen.

Forventningsafstemme er et beskrivende ord. Selv om alle ikke skal være lige dygtige til alt, er der en pligt for alle i en bestyrelse til at forholde sig til alt. Det er bestyrelsen, der træffer alle overordnede beslutninger, så derfor skal man forstå alt. Fra beslutningerne hen over året, til man til sidst sætter sin underskrift på årsrapporten, som den definitive konfirmation af, at årsrapporten afspejler ens overbevisning om resultatet i det forgangne år og hvad status er på underskriftstidspunktet – målt op imod regnskabsårets skæringsdag.

Det er mit håb, at bogen også kan inspirere til, at nye bestyrelsesmedlemmer løbende søger at dygtiggøre sig også efter den første indlæring af det basale. Det kan ske ved løbende at indhente materiale, ved både at deltage i netværk som Board Network, at læse artikler og bøger, og at deltage i kurser. For kun på den samlede kombinerede måde vil de nye efterhånden komme til at besidde den kombination af viden og erfaring, der for alvor gør det nye medlem til et aktiv i bestyrelsen. There is no quick fix.

Bogen beskriver og besvarer en række af de spørgsmål, et bestyrelsesmedlem bør/skal stille sig eller må forvente at blive præsenteret for, og herunder også spørgsmål et kommende bestyrelsesmedlem bør/skal stille sig selv, inden hun eller han indtræder i en bestyrelse.

Bogens undertitel er nok det jeg ville ønske jeg turde have været bogens egentlige titel – En introduktion til mod, magt, mening, medansvar og mavefølelse i bestyrelsesarbejde.

For den langsigtede succes som bestyrelsesmedlem forudsætter en god dømmekraft – en god mavefølelse. Og så evnen til at kombinere denne gode dømmekraft med indsigt i hvornår og på hvilken måde man skal udnytte sin magt for at få sin mening igennem – respektive hvornår modet er at lade andre "vinde et slag". Også det er mavefølelse. Skal man træffe en beslutning, der skal gå imod det almindelige og generelle, skal man have sin argumentation og dokumentation i orden. Ordet medansvar for at understrege, at ansvaret i en bestyrelse er kollektivt.

Ole Borch er Advokat & Partner i BechBruun. Ole Borch er højt specialiseret inden for rådgivning i virksomhedsledelse, med særligt fokus på virksomheder i økonomisk krise. Oles virkefelt inden for rekonstruktioner spænder fra enkeltmandsvirksomheden til den vidt forgrenede børsnoterede virksomhed.

Ved siden af det praktiske virke underviser Ole inden for alle grene af insolvensret. Herunder aktuelt som ekstern lektor ved Københavns Universitet. Desuden har Ole selv siddet i utallige bestyrelser i virksomheder af alle størrelser og fra næsten alle brancher.



Skidekorrupt og på rulleskøjter?



Stå stærkere, når det blæser op til storm

Det kan være svært at finde balancen, når anklager om korrupsion og andre uvaner lander på skrivebordet. Sæt struktur på compliancearbejdet og skab værdi og kontrol ud i yderste led af værdikæden. Giv din virksomhed en løsning, der gør compliance til et ledelsesværktøj.

Se hvordan på [compliance.deloitte.dk](https://www.deloitte.dk/compliance)

Deloitte.



5 SKARPE TIL BESTYRELSES- FORMAND MICHAEL KJÆR

MICHAEL KJÆR
*er bestyrelsesformand
for bl.a. Dansk Erhverv
og Artha Kapitalfor-
valtning. Desuden
virker han til dagligt
som adm. direktør i*

F Group, der står bag Fona og Elektronik-Centret. Endelig er han bestyrelsesmedlem i bl.a. A.O. Johansen, Interdan, Kraks Fond og Dansk Arbejdsgiverforening.

1. Hvad anser du for at være formandens vigtigste arbejdsopgaver?

For mig er det sammensætningen af bestyrelsens kompetencer, så de dækker virksomhedens konkrete, strategiske udfordringer, og således, at alle medlemmer både har visioner og ambitioner på virksomhedens vegne, og sidst men ikke mindst, at den samlede bestyrelse har en god, professionel kemi.

Bestyrelsen repræsenterer aktionærerne og deres interesser, og formanden er formidler og drivkraft i bestyrelsen. Det kræver åbenhed og ærlighed, og ikke mindst god forberedelse. Det gælder både den overordnede mødeplan, som typisk kræver 1-1,5 års rullende planlægning, og selve møderne, hvor jeg som formand selvfølgelig har en klar forventning om, at alle medlemmer møder godt forberedte op. Alt andet er uprofessionelt.

2. Er du enig i, at rollen som bestyrelsesformand ikke (længere) er en position, men et job? Hvorfor / hvorfor ikke?

Helt generelt er bestyrelsens arbejdsomfang stigende, bl.a. pga. Corporate Governance-regler og i den finansielle sektor pga. decideret regulering. I virkeligheden mener jeg dog, at det er en kvalitet, at bestyrelsesarbejdet tager mere tid, hvis man i øvrigt i arbejdet husker på den grundlæggende præmis, at man sidder der for aktionærernes skyld.

Formanden kan godt siges, at have en afgørende rolle for bestyrelsens samlede performance, men den øvrige bestyrelse må også være deres egen opgave voksen og sige fra over for formanden, hvis det måtte være nødvendigt. Den bedste formand har typisk lidt kant og lidt tænding, dvs. siger hvad han mener, agerer og udfordrer.

3. Hvordan samarbejder "den optimale bestyrelse" bedst? Hvordan er roller og arbejdsopgaver fordelt?

Bestyrelsen bør arbejde med en overordnet struktur, herunder et individuelt tilpasset årshjul. Strategiarbejdet lægges i konkrete rammer, og rapporteringen til bestyrelsen bør være som komprimeret og præcis som overhovedet muligt. Jeg har selv gode erfaringer med digitale platforme til håndtering af materiale som f.eks. Admincontrol og Directors Desk.

Bestyrelsesmøderne må meget gerne være tematiserede, men det er dog ikke altid muligt. Desuden finder jeg stor værdi i input fra andre ledelseslag end "blot" direktionen, samt fra eksterne kilder som f.eks. konsulenter og topledere fra andre virksomheder.

Endelig måler den optimale bestyrelse selvfølgelig sig selv. Bestyrelsesevalueringer som værktøj hertil er perfekt. De bør gennemføres hvert år, og brugen af eksterne konsulenter til at facilitere processen f.eks. hvert 3. år kan bestemt være en god idé.

4. Hvilke(n) bestyrelsesformand/-formænd har været med til at inspirere og forme din egen udøvelse af formandshvervet?

Min egen inspiration henter jeg kontinuerligt og i bred forstand fra andre erhvervsledere, bl.a. via mit engagement og bestyrelsesarbejde i interesseorganisationerne (Dansk Erhverv og Dansk Arbejdsgiverforening, red.). Den form for inspiration, jeg selv har sat mest pris på gennem tiden har været fra de mennesker, herunder bestyrelsesformænd, som arbejder og kommunikerer struktureret, målrettet og med en "no-bullshit" agenda. Desuden værdsætter jeg en god mødeleder, som holder sig til agendaen og ikke fortaber sig i operationelle detaljer. Sådan prøver jeg også selv at agere i mine bestyrelseshverv.

5. Kan du give konkrete eksempler på hvordan den rigtige hhv. den forkerte formand har været med til at spille en afgørende betydning for en virksomheds udvikling?

Lad mig hellere svare lidt mere generelt: Management by dictatorship dur ikke. En god formand involverer og understøtter den gode kemi og trivsel i bestyrelsen. Jeg har set både gode og knap så gode eksempler i gennem årene, og de bedste er for mig dem, der får åbnet for den konstruktive dialog i bestyrelsen og bl.a. også får de aktionærer, som ønsker indflydelse på virksomhedens drift, til at påtage sig det ansvar, der ligger i at udøve indflydelsen i selve bestyrelsen.



DIGITAL TRANSFORMATION FOR BOARDS: NOT JUST “WHY”, BUT “HOW”

By Jens Harsaae, Chairman of Clay, and Morten Kjær, Managing Partner of Clay



“Digital transformation” is hot these days; you would have to be shipwrecked on a deserted island not to have noticed. Entrepreneurs such as Uber and Airbnb introduce exciting new business models, and the explosive growth in volume creates opportunities for providers of digital infrastructure¹.

However, if you’re not Amazon, Google, Cisco or any of the other digital trailblazers², it can be tough to establish a clear line of sight and determine the proper course forward. In this article, we propose pragmatic steps that board members of “ordinary companies” should start taking today.

But first an assertion: digital disruption and the need for digital transformation have arrived. Most executives acknowledge this, but may remain uncertain about the implications for their business³. Some question the significance for their particular industry and point to the Internet hype and bubble of 2000/2001 as a reason to wait and see.

This is not a viable approach; digital transformation 2015 is more profound and pervasive than the hype of 2001, and it is accelerating in speed. It has – metaphorically speaking - transcended the tipping point of adaption, and is becoming relevant for more and more, if not all, industries⁴.

- McKinsey estimates that the “Internet of Things” (IoT) will represent a market opportunity of 11

Trillion USD⁵. Cisco predicts 19 Trillion USD market⁶. Regardless of who is right, it is a large number.

- Gartner research⁷ suggests that, by 2020, 75% of businesses will already be a digital business or preparing to become one. Even if they’re off by a few points, it is a large percentage.
- Several studies⁸ have shown how industry leadership positions are much more changeable today than earlier. Even if competition from new digital business models is not the only explanation, it is clearly a contributing factor.
- The behavior and expectations of customers change dramatically as a direct consequence of digital enablement

You may choose to “wait and see” only at your peril⁹ and few executives would do so knowingly and deliberately.

A barrier to action, though, is the “digital divide” between today’s senior management and non-exec board members on one side, and an up and coming generation of digital natives on the other. Current captains of industry may still be at the helm, but junior crewmembers know better how to navigate the waters ahead. An uneasy situation for the captains ...

So companies and their boards face a number of strategic, organizational and operational challenges, which manifest themselves through symptoms such as:

- Treating “digital” as just another mega trend in the ritual annual strategy cycle and/or a matter of marketing effectiveness
- Boards pushing for disjointed digital action and reporting on digital metrics without a coherent set of strategies (often determined by the most vocal and digitally active board member’s latest interest, be it Twitter, Snapchat, Instagram, Whatsapp or Pinterest or Yak Yak ... you may insert the latest fad)
- Undue expectation that the CIO will be on top of all relevant digital developments. “Digital transformation” is first and foremost a strategic and business transformation and only secondarily an IT transformation (as important as that may be)¹⁰
- Digital insight anchored at too junior level in the organization, so that digital initiatives are initiated bottom-up or simply executed under the radar

BOARD PERSPECTIVES

screen¹¹

- Digital competency treated as a bolt on to the current board composition and/or delegated to yet another sub committee of the board.
- Addition of digital competencies to the board not being prioritized even though they are currently not sufficiently present in the majority of organizations¹².

This leads us a number of concrete recommendations, which are rooted in some fundamental beliefs:

- It is the responsibility of the board to ensure the sustained development of the company, and as a basis for that, a coherent strategy and allocation of sufficient resources to implement it¹³
- A coherent strategy for a company must be rooted in a diagnosis of what's going on, clear decisions regarding the business model(s) of the company and how to achieve its stated objectives
- Even the best strategy is worthless unless implemented. Boards must ensure executives take action¹⁴

HERE IS WHAT NON-EXEC BOARD MEMBERS NEED TO DO:

- Insist on making “digital transformation” an integral component of the corporate strategy, not a disjointed stand alone strategy
- Make “digital transformation” an explicit follow-up item on the strategic agenda for the board
 - Pay particular attention to alternative business models and new competitors
- Get a proper set of digital KPIs integrated into the reporting to the board: one reflecting a coherent strategy and relevant metrics. These will likely include competition and customer behavior
- Review the composition of the non-exec board to ensure the right mix of competencies and profiles
 - Watch out for adding a token 26-year old “tech wizard” as a standalone solution; he/she may not be able to make their digital voice heard and/or appreciate the challenge of transforming an established organization
 - Ideally, add seasoned board members with experience of a similar challenges, both in terms of business model disruption and organizational transformation

- Challenge board members to crystallize the implications of digital transformation for their area of competence (e.g. supply chain, marketing, sales) and/or sub committee they represent (audit, risk, nomination)
- Carefully review the competence profiles of the CEO and the executive management team, and how digital decisions are made¹⁵

HERE IS WHAT YOU SHOULD ASK OF EXECUTIVE MANAGEMENT:

- Establish a view of the waters ahead in terms of digital trends relevant for your company. Get the analytics capabilities in place to mine data within, across and outside your company. External support may be needed to navigate the many tools and sources¹⁶.
- Form hypotheses for implications and options; threats to your business as well as opportunities. Think laterally and how to leverage the power of communities and potential new industry eco systems.
- Chart a course – any course almost – based on your assessment, your options and the choices you’ve made. It will never be perfect, but it forces you to consider alternatives.
- Make explicit decisions about the bets you make, and the options you discard. You can’t sail east and west at the same time.
- Get the infrastructure in place to “web scale” quickly with variable cost¹⁷. Specifically, you may exploit the scale and flexibility of Cloud-based solutions, even if you forego some autonomy.

Charting a course for digital transformation may seem a daunting task, but just like sailors at sea can’t choose the weather, boards must face reality the way it is – not as they would have preferred it to be. However, once they do, they will realize that their strategic skills and business acumen will go a long way.

The essence of our advice, therefore, is to cast your inhibitions aside, grab the helm and embark on the journey.

Happy sailing.

BOARD PERSPECTIVES

Jens Harsaae is an independent non-exec board member and advisor to private equity and industrial clients.

He was formerly the managing director of the Boston-Consulting Group in Denmark. Most recently, he served as chairman of the board for Conscia A/S (a Cisco Gold partner, acquired by a private equity fund¹⁸) and as an advisor to nSense (a cyber security consultancy acquired by a software provider¹⁹).

Morten Kjær is a management consulting professional with specific expertise in commercial strategy and commercial excellence. Additionally he is a non-ex-

ecutive board member in several professional services companies.

Following a long career within media and communications, Morten has held the positions of deputy CEO and CCO of Capgemini in Denmark and that of Managing Director of a Marketing professional Services company in Denmark and Sweden.

His current position is that of Managing Partner, building and running the consulting company Clay, specialized in improving analogue and digital marketing.

¹ E.g. intel.com/what-happens-in-an-internet-minute/

² "Exponential organizations" by Salim Ismail of the Singularity University offers a great perspective on such companies

³ Interviews and conversations by the authors and validation with board members

⁴ Whether this transformation is more or less significant than earlier shifts such as the industrial revolution, is not the subject of this article

⁵ McKinsey Global Institute, *Unlocking the potential of the Internet of Things*, June 2015

⁶ <http://www.washingtonpost.com/business/on-it/cisco-ceo-at-ces-2014-internet-of-things-is-a-19-trillion-opportunity.>

⁷ <http://www.imd.org/news/IMD-business-school-and-Cisco-join-forces-on-digital-business-transformation.cfm>

⁸ BCG, e.g. 2015 Annual Board Conference, Copenhagen, March 12

⁹ See e.g. *Tech Trends 2015* by Deloitte

¹⁰ See e.g. HBR analytical services report: *Driving Digital Transformation:*

New Skills For Leaders, New Role For The CIO

¹¹ This is not inherently bad – we appreciate experimentation and risk taking – but without an overarching diagnosis and strategy, less likely to be effective.

¹² Inspired by local survey results by Odgers & Berntson Board Survey "Boards & CEO's preparing for Growth" 2014/2015

¹³ Regardless of corporate governance model, although the specific split of roles and responsibilities between executive and non-executive directors may differ

¹⁴ Inspired by R. Rumelt "Good Strategy Bad Strategy" (2011) and the experience of the authors

¹⁵ A survey by HBR analytical services showed "lack of digital leadership" as one of the top three reasons for poor performance by "digital laggards"

¹⁶ See e.g. <http://chiefmartec.com/2015/01/marketing-technology-landscape-supergraphic-2015/>

¹⁷ See e.g. Gartner 2015 Tech trends report, BCG: www.bcgperspectives.com/borges-map-navigating-world-digital-disruption/

¹⁸ <http://www.axcel.dk/mediecenter/nyheder-arkiv.aspx>

¹⁹ https://www.f-secure.com/en/web/press_global/news/news-archive/





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:

Ole G. Andersen, *Bestyrelsesformand i bl.a. Danske Bank, Chr. Hansen samt Bang & Olufsen*

Michael Kjær, *Adm. direktør i F Group samt bestyrelsesformand/-medlem i bl.a. Dansk Erhverv, Artha Kapitalforvaltning, Interdan, A.O. Johansen, Kraks Fond og Dansk Arbejdsgiverforening*

Charlie Horrell, *Managing Director, EMEA, Diligent*

Ole Borch, *Advokat & partner, BechBruun*

Jens Harsaae & Morten Kjær, *Strategirådgivere & partnere i Clay*

Erik Holst Jørgensen & Martin Faarborg, *Statsaut. revisorer & partnere i Deloitte*



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 (w), 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.