

# BOARD PERSPECTIVES

no.09 / MAR. 2016

# VELKOMMEN

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



## Indholdsfortegnelse

**EU'S PERSONDATAFORORDNING – ET BESTYRELSESANLIGGENDE?**

Heidi Hoelsgaard og Marlene Winther Plas – s. 5

**PLURALISTISK GOVERNANCE**

Allan Dam Nielsen – s. 10

**FRA DAVOS TIL BESTYRELSESLOKALET**

Lars Fæste – s. 15

**GREAT GLOBAL GOVERNANCE**

Mette Laursen – s. 20

## VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES – DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION



Velkommen til niende 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 fem førende eksperter; Bestyrelsesformand Allan Dam Nielsen,

Senior Partner Lars Fæste, CEO Mette Laursen, samt advokaterne Marlene Winther Plas og Heidi Hoelgaard.

### **THE GLOBAL CAPABILITY GAP ON BOARDS – BESTYRELSESARBEJDE NÅR HELE VERDEN ER KUNDE, LEVERANDØR OG KONKURRENT**

Siden sidst har Board Network i tæt samarbejde med Deloitte udgiver rapporten Global Board Survey 2016 – Radical Innovation & Growth. Rapporten er baseret på en global undersøgelse med i alt 614 bestyrelsesmedlemmer som respondenter fra 53 lande. Fokus for undersøgelsen var som nævnt bestyrelsernes involvering i innovations- og vækstagendaen i virksomhederne, og vi fandt en række interessante

# BOARD PERSPECTIVES

---

konklusioner, heriblandt at digitalisering frembyder næsten uanede globale muligheder for selv mindre og mellemstore virksomheder. For mere information herom, henviser vi til <http://www.boardnetwork.dk/global-board-survey-2016>.

I danske virksomheder generelt er kun 7% af bestyrelsesmedlemmerne ikke danske statsborgere. I de børsnoterede selskaber er andelen af udlændinge 13%. Det står i skærende kontrast til den virkelighed, som næsten alle danske virksomheder agerer under i dag.

Alle virksomheder, uanset om vi taler produktions- eller servicevirksomheder, har i dag enten kunder, leverandører eller konkurrenter, som er internationale eller decideret globale. Men hvorfor er andelen af bestyrelsesmedlemmer med forståelse for internationale megatrends, kundeadfærd, forhandlingsnormer og kulturforskelle så alligevel så lav?

En række bestyrelsesformænd har nævnt forskellige begrundelser for mig;

- Sproglige udfordringer
- Vanetænkning
- Selvsupplering
- Besværligt at arbejde over flere tidszoner
- Størrelsen af vores bestyrelseshonorarer
- Etc.

Der er imidlertid ingen, der endnu har dristet sig til at påstå, at det er fordi, at vi ikke behøver internationale kompetencer – eller at danske bestyrelsesmedlemmer bare er bedre end alle andre.

Vi anser dette for at være et betydeligt problem for danske virksomheder i den internationale konkurrence, og derfor er det temaet for vort næste store arrangement; Den Store Danske Bestyrelseskonference 2016, som vi afholder for 5. år i træk onsdag d. 2. marts kl. 12-19 i Moltkes Palæ.

## KOMMENDE ARRANGEMENTER

Udover dette har vi følgende spændende arrangementer planlagt for resten af 2016:

- Tirsdag d. 31. maj 2016 kl. 16-20 med temaet "Bestyrelsesarbejdet ved M&As - Strategiske opkøb, frasalgs 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".
- Tirsdag d. 29. november kl. 12-16 med temaet "Uafhængighed, Fit & Proper og andre formelle krav".

Vi glæder os til at se alle vore medlemmer igen – næste gang som sagt onsdag d. 2. marts 2016 kl. 12-19 i Moltkes Palæ, Dronningens Tværgade 2, 1302 København K.

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

Jakob Stengel  
Founder & Chairman

# Exploring a wider world of opportunities. Together.

At SEB, we have a long tradition of working closely with our clients. We offer you a client team with dedicated executives and managers that will support you in good times and bad. As the leading Nordic corporate bank, we have a full range of financial services that allows us to customise a solution for your organisation. And our extensive international network can help your business expand into new markets.

**Together, we can explore a wider world of opportunities.  
Discover more at [sebgroup.com/corporations-and-institutions](https://sebgroup.com/corporations-and-institutions)**



**SEB**

# EU'S PERSONDATAFORORDNING – ET BESTYRELSESANLIGGENDE?



**AF HEIDI HOELGAARD,**  
*advokatfuldmægtig i LETT Advokatpartnerselskab*  
**MARLENE WINTHER PLAS,**  
*advokat og partner i LETT Advokatpartnerselskab*

Den kommende persondataforordning medfører, at bestyrelserne i den kommende tid bør rette sit fokus på at få implementeret de nødvendige tiltag til at mindske virksomhedens risikoeksponering i forbindelse med behandling af personoplysninger.

Persondataforordningen er relevant for alle danske virksomheder, da behandling af oplysninger om virksomhedens egne ansatte og virksomhedens kunder også er omfattet af persondataforordningens regler.

For at få et overblik over virksomhedens nuværende risikoeksponering bør bestyrelserne i første omgang fokusere på følgende indsatsområder:

1. identifikation af de af persondataforordningens regler, der har størst betydning for virksomheden.
2. kortlægning over virksomhedens behandling af personoplysninger
3. kortlægning af virksomhedens brug af databehandlere

Denne artikel giver et indblik i nogen af nyskabelserne i den kommende persondataforordning samt en række anbefalinger til, hvorledes bestyrelsens opgave med at introducere persondata-compliance i virksomheden rent praktisk kan gribes an.

## HVORFOR HAR VI BEHOV FOR EN PERSONDATAFORORDNING?

Der har i mange år været tale om den nye persondataforordning, og da EU-Kommissionen i december 2015 offentliggjorde, at trepartsforhandlingerne nu langt om længe var tilendebragt, og at der var opnået politisk enighed om forordningens ordlyd, kom vi et lille skridt nærmere den strømligning af europæisk databeskyttelsesret, som mange virksomheder i adskillige år har gået og ventet på.

Et af formålene med den nye forordning er at etablere ét fælles sæt databeskyttelsesregler i EU for at gøre det både lettere og billigere at drive virksomhed i EU, og det er håbet, at denne samling af EU's databeskyttelsesregler ligeledes vil være medvirkende til at skabe forretningsmuligheder og fremme innovationen hos europæiske virksomheder.

Det lyder jo alt sammen meget godt, men det er vigtigt at have for øje, at persondataforordningen vil stille række nye krav til den måde, som danske virksomheder behandler personoplysninger på, og derfor bør man allerede nu begynde at kigge på, om virksomheden og dens processer er gearret til persondataforordningens komme.

## HVILKE ÆNDRINGER VIL PERSONDATAFORORDNINGEN MEDFØRE?

En af de mest markante ændringer ved at gå fra persondatalov til persondataforordning bliver det øgede fokus på regelhåndhævelse og som led heri introduktionen af et markant højere bødeniveau for overtrædelse. For fremtiden vil virksomhederne således kunne opleve, at ulovlige behandlinger af personoplysninger i værste fald vil kunne medføre bøder



på op til 4 % af den årlige globale koncernomsætning. Med bødeniveauet i denne størrelsesorden kan manglende overholdelse af forordningens regler udgøre en reel forretningsrisiko, og det er derfor vigtigt, at virksomhedens øverste ledelse får forankret og understreget vigtigheden af implementeringen af dette regelsæt i virksomheden, og at virksomhedens daglige ledelse formår at få persondataskyttelsen ind under huden på virksomhedens ansatte, så vigtigheden af regelefterlevelsen ikke kun lever på ledelsesplan, men derimod kommer til at gennemsyre alle niveauer og funktioner i virksomheden.

Som led i det øgede fokus på persondataskyttelse vil virksomheder, hvis kerneaktiviteter består af behandling af persondata, eller som behandler følsomme personoplysninger i et væsentligt omfang, skulle udpege en såkaldt Data Protection Officer (DPO). Som følsomme personoplysninger regnes blandt andet oplysninger om racemæssig eller etnisk baggrund, filosofisk overbevisning, fagforeningsmæssige tilhørsforhold og oplysninger om helbredsmæssige og seksuelle forhold. Denne DPO skal have et særligt kendskab til forordningens krav til persondataskyttelse og har ansvar for at sikre, at forordningens nye regler overholdes i forbindelse med virksomhedens daglige drift. For virksomheder, der bliver omfattet af dette krav, er det derfor en god idé at begynde at gøre sig nogle tanker om, hvem af virksomhedens medarbejdere der eventuelt har kompetencerne til at kunne løse denne opgave, eller om man alternativt skal have iværksat en rekrutteringsproces for at få de rette kompetencer ind i virksomheden.

En af nyskabelserne ved persondataforordningen er lovfæstningen af principperne om ”privacy by design” og ”privacy by default”. Dette betyder kort fortalt, at virksomheder for fremtiden skal tænke persondataskyttelse i hele deres værdikæde, helt fra produktudviklingsfasen og til produktet havner hos slutkunden, samt at virksomhedens interne forretningsprocesser skal indrettes på en sådan måde, at de fremmer persondataskyttelse. Principperne indebærer blandt andet et krav om, at de mest restriktive privatlivsbeskyttende indstillinger automatisk skal gælde, når en kunde køber et nyt produkt eller en service, hvor de afgiver personhenførbare oplysninger; fx opretter sig som bruger på sociale medier eller downloader apps.

### **HVORDAN KAN VIRKSOMHEDERNE FORBEREDE SIG PÅ PERSONDATAFORORDNINGEN?**

Selvom den kommende persondataforordning som omtalt ovenfor medfører en række nyskabelser, er det vigtigt at have for øje, at de grundlæggende principper for behandling af persondata stort set forbliver uforandrede.

Det betyder med andre ord, at hvis man har styr på reglerne i persondataloven og har sikret, at virksomheden opererer efter dem, så vil det for mange virksomheder være en relativt overkommelig opgave at foretage den opgradering af de allerede implementerede processer, som efterlevelse af persondataforordningen vil kræve.

# BOARD PERSPECTIVES

---

For at få det nødvendige overblik over virksomhedens reelle niveau af regelefterlevelse af den nuværende persondatalov er det vigtigt, at virksomhederne afsætter tid og ressourcer til at få kortlagt, hvilke personoplysninger virksomheden behandler. Dette kan afhængigt af virksomhedens størrelse og kompleksitet være en meget tidskrævende proces, da dette vil kræve, at der stilles de rigtige spørgsmål til mange forskellige personer på tværs af hele virksomheden, og at man gennem hele processen har for øje, at der er overensstemmelse mellem de svar, man får.

Kortlægningen skal give et detaljeret billede af, hvilke typer af personoplysninger der indsamles, hvorfra oplysningerne indsamles, hvordan oplysningerne indsamles, om oplysningerne videregives og til hvem, hvor og hvordan oplysningerne er gemt og sikret, hvordan oplysningerne bruges (herunder potentielle fremtidige formål), samt hvornår og hvordan oplysningerne vil blive slettet.

Da denne kortlægning danner grundlaget for at kunne iværksætte de korrekte foranstaltninger til overholdelse af både den nuværende persondatalovs og den kommende persondataforordningens regler, er det vigtigt, at kortlægningen bliver fuldstændig og korrekt. Det betyder, at der bør afsættes tilstrækkelig tid og tilstrækkelige ressourcer til gennemførelsen af denne proces.

## PRIORITÉR DINE INDSATSOMRÅDER

Den kommende persondataforordning indeholder mange regler og krav, hvilket selvsagt vil påvirke danske virksomheder i vidt forskelligt omfang alt efter karakteren af deres forretning. Det er derfor vigtigt for virksomhederne ret hurtigt at få identificeret, hvilke dele af persondataforordningen der har størst indflydelse på deres forretning, så virksomheden målrettet kan fokusere på at få sikret de områder, som har størst forretningsmæssig betydning og/eller medfører den største risikoeksponering.

## VÆR OPMÆRKSOM PÅ VIRKSOMHEDENS BRUG AF DATABEHANDLERE

Et af de områder, hvor virksomheder erfaringsmæssigt har vist sig i dag at have problemer i relation til reglerne om persondatabeskyttelse, er i forbindelse med anvendelsen af eksterne databehandlere. Den

kommende persondataforordning medfører, at der bliver et øget fokus på netop brugen af eksterne databehandlere, og kravene, der stilles i forbindelse med brugen af heraf, vil derfor også blive skærpede.

Derfor er det vigtigt, at virksomhederne i forlængelse af den ovenfor beskrevne kortlægningsproces ligeledes foretager en minutiøs gennemgang af, hvilke eksterne leverandører der er indgået aftaler med, og hvor der sker behandling af personoplysninger. Det kan for eksempel være aftaler med cloudleverandører, outsourcingaftaler eller leverandører af internet-baserede personaleadministrationsværktøjer og meget, meget mere.

Når der er opnået et overblik over virksomhedens brug af databehandlere, bør der herefter tages skridt til en egentlig gennemgang af kontrakterne med disse henblik på at identificere, om de pågældende kontrakter lever op til de skærpede krav i forordningen. Når dette er afklaret, kan det være nødvendigt at igangsætte en egentlig genforhandlingsproces med visse leverandører, så det sikres, at kontrakten for fremtiden tager højde for de nye krav, som persondataforordningen indebærer, hvilket vil bidrage til, at man mindsker virksomhedens risikoeksponering i forbindelse med brugen af databehandlere væsentligt.

## INGEN GRUND TIL PANIK

Persondataforordningen forventes at træde i kraft i løbet af foråret 2018, og der er derfor ingen grund til panik, da det giver virksomhederne tid til at indrette sig på de nye regler forud for deres ikrafttræden. Hvis man således allerede nu tager skridt og initiativer til at få identificeret sine risikoområder og få et overblik over sin risikoeksponering samt over, hvilke indsatsområder der skal prioriteres i de næste to år, så er der igen grund til at frygte den nye persondataforordning kommer, da dette vil sikre, at der ikke bliver tale om en regulering, der kan få forretningskritisk betydning for virksomheden, men i stedet en lovfæstning af, hvad der for virksomheden allerede er "business as usual."



**Board Network - The Danish Professional Directors Association** afholder **onsdag d. 2. marts kl. 12-19** for femte år i træk **Den Store Danske Bestyrelseskonference**. Konferencen finder sted i Moltkes Palæ, Dronningens Tværgade 2, 1302 København K.

Temaet i år er "**The Global Capability Gap on Boards - bestyrelsesarbejde når hele verden er kunde, leverandør og konkurrent**", hvor der sættes fokus på den globale virkelighed, som alle bestyrelser i såvel store som små virksomheder er nødt til at forholde sig til.

Forstår bestyrelsen virksomhedens internationale konkurrencebillede? Afspejler virksomhedens Board Governance de risici og muligheder, som kommer fra en hastigt stigende disruption i global skala? Er virksomhedens Tone at the Top en refleksion af globale, kulturelle rammer? Og måske ikke mindst; er bestyrelsens sammensætning international nok set med investorernes/ejernes øjne?

På konferencen vil en lang række danske og internationale topnavne give konkrete bud på hvordan disse udfordringer og muligheder adresseres. Hør bl.a. indlæg fra:

- **Michael Treschow**, bestyrelsesformand, Unilever og bestyrelsesmedlem i bl.a. Wallenberg Foundation
- **Eivind Kolding**, CEO, Novo A/S og bestyrelsesmedlem i bl.a. Novo Nordisk og NNIT
- **Flemming Besenbacher**, bestyrelsesformand, Carlsberg og Carlsbergfonden
- **Jorma Eloranta**, bestyrelsesformand i bl.a. Neste, Uponor og Suominen
- **Barbara Kux**, bestyrelsesmedlem i bl.a. Henkel, Total, GDF Suez, Firmenich og Umicore
- **Tommy Pedersen**, CEO, Augustinusfonden og bestyrelsesmedlem i bl.a. Nykredit, Scandinavian Tobacco Group, Tivoli, Maj Invest, Jeudan og Peter Bodum
- **Søren Johansen**, Managing Partner, Altor og bestyrelsesmedlem i bl.a. Wrist Ship Supply, Haarslev Industries, Carnegie Asset Management, Hamlet Protein og Statens Ejendomssalg
- **Mette Laursen**, CEO, LinKS og bestyrelsesformand for bl.a. Betty Nansen Teatret
- **Andrew Kakabadse**, BSc MA PhD, Professor of Governance and Leadership, Henley Business School, og i Thinkers50 Hall of Fame
- **Jens Wittrup Willumsen**, bestyrelsesformand for bl.a. Air Greenland og VL-grupperne, samt bestyrelsesmedlem i bl.a. SKAKO, Billund Lufthavn, Charlotte Sparre, Aqualife og FDM Travel
- Dagens ordstyrer er **Jens Harsaae**, bestyrelsesformand for bl.a. Peter Justesen og Brandhouse

Deltagerprisen pr. person andrager DKK 3.000 (excl. moms). Billetter til konferencen kan købes online på <https://billetto.dk/da/den-store-danske-bestyrelseskonference-2016-the-global-capability-gap-on-boards-bestyrelsesarbejde-naar-hele-verden-er-kunde-leverandør-og-konkurrent> - eller ved direkte henvendelse til Board Network på 21282882 eller [info@boardnetwork.dk](mailto:info@boardnetwork.dk). Alternativt kan du tegne et medlemskab af Board Network. Se [www.boardnetwork.dk](http://www.boardnetwork.dk) for mere information – eller kontakt [info@boardnetwork.dk](mailto:info@boardnetwork.dk).

Vi håber meget at se dig.

Med venlig hilsen  
Jakob Stengel

Præsenteres i samarbejde med:

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](http://www.caseroose.com) or contact us at +45 21282882 / [info@caseroose.com](mailto:info@caseroose.com).*

# PLURALISTISK GOVERNANCE ?



**AF ALLAN DAM NIELSEN**

*har som CFO i 12 år arbejdet med markante transformationer i en bred vifte af selskaber, hvor større rentabilitetsforbedringer via drift og M&A-aktivitet har været gennemgående. Han har arbejdet med værdiskabelse samt corporate governance siden 1998, og har en MBA fra Henley foruden HD i Finansiering samt HD i Afsætningsøkonomi. Han er bestyrelsesformand i Fog & Helsted Holding A/S, partner i ASNET Board og sidder dertil i en række advisory boards.*

## En pluralistisk tilgang til ledelse og governance som nøgle til værdiskabelse fremfor disruption.

Pluralisme kobles desværre sjældent med ledelse og governance, hvilket egentligt er synd, for som begreb favner og adresserer pluralisme essensen af nogle vigtige emner indenfor moderne ledelse. Dels diversitet som en styrke og berigende, men særligt den værdsættende og aktive brug af input samt holdningsudveksling til at finde bedre løsninger, og være åben overfor forandringer.

I en tid med hastige forandringer, italesat som disruption, så er der netop brug for at se muligheder og løsninger. Den fremherskende vinkel på disruption,

forekommer desværre at være som en altødelæggende kraft, og uagtet at disruption rimer på destruction, så rimer det også på option, og der er netop masser af muligheder i udviklingen, for dem der evner at gribe dem. Om disruption skal rime på option eller destruction er reelt et valg af point-of-view, men dels kræver det et aktivt valg i tide, og dernæst er det ikke således, at den rette holdning finder løsningen. Det kræver noget mere.

### DIVERSITET JA, MEN DET GØR INGENTING I SIG SELV

En bredere base og perspektiv er klart noget af det krævede, og det er anerkendt at teams med høj diversitet skaber bedre resultater. Diversitet i bestyrelse og ledelseslag, er i den forbindelse utvivlsomt en vigtig nøgle til at se mulighederne i udviklingen, og her tænkes der ikke på den snævre mangfoldighed, som eksempelvis fordelingen på køn, men på mangfoldighed i sin bredeste forstand.

Men selv den bedst diversificerede bestyrelse, direktion eller ledelsesgruppe opnår intet fra diversiteten, hvis ikke denne bringes i spil og udnyttes. I bedste fald går den bare tabt, og i værste fald leder den til blokerende uproduktive diskussioner eller magtkampe. Udnyttelse af diversitet kræver, at involverede individer ikke ser uenigheder som en anledning til at vinde endnu en diskussion, men som en anledning til at blive beriget og i fællesskab finde en bedre løsning.

Hvor diversitet udtrykker tilstedeværelsen af mangfoldighed, så udtrykker pluralisme netop en værdsættende og aktiv brug af forskellige perspektiver og meninger, som en vej til at finde bedre løsninger, og en tro på at det fører dertil. Bedre løsninger ift. virksomhedsdrift og bestyrelsesarbejde, må med rimelighed anses for at være mere værdiskabende end den mindre gode løsning, og dermed bliver en pluralistisk tilgang netop relevant ift. ledelse og governance, som en måde at skabe mere værdi.

I den forbindelse er det selvfølgelig vigtigt at forskellighederne er relevante, men netop heri ligger

også en fare for, at tænke for snævert eller traditionelt, og dermed starte mindre optimalt. På ingen måde en nem balancegang, men så meget mere grund til at være positivt opmærksom herpå, og tænke dynamik samt bredde ind i selektionskriterierne. Eksempelvis er det ubetinget relevant med brancheerfaring i en bestyrelse eller ledelse, men hvis alle omkring bordet har lang traditionel brancheerfaring, hvem evner så at stille de spørgsmål der skal sikre, at man får set ind i fremtiden eller tænkt ud af boksen?

### **DISRUPTION.....ALT ER FORANDRET, OG ALLIGEVEL INTET**

Begrebet disruption forekommer at være over alt, men er grundlæggende ikke noget nyt. Uanset alder har vi alle oplevet markante teknologiske forandringer, hvorfor man vel med nogen rette kan forundres af den hype der er kommet over begrebet. Javist, nogle af perspektiverne er overordentligt imponerende, og som tidligere anført, så rimer disruption på destruction. Men, er der virkelig grund til og tro at alt er forandret, og enden er nær? Nej, det mener

jeg ikke. Forretning handler stadigvæk om at være relevant og kende sine kunder, altså vide hvorfor de er interesseret i selskabets produkter. Og, så have et effektivt leveranceapparat - inkl. pipeline og innovation - der også er fokuseret på at opfylde kundernes behov.

Form og måde kan ændres, men det grundlæggende behov ændres sjældent, og dertil må bemærkes, at historisk har den samlede slutsum af forandringer altid være positiv. Nuvel, undertiden med store omfordelinger - men hidtil med positiv slutsum, og så meget desto mere grund til at fokusere på at få bragt forskellige perspektiver og meninger på banen, om hvorledes man får andel i dette. En pluralistisk grundholdning - at forskellige input og perspektiver ses som en velkommen berigelse - vil netop tilsikre dette.

### **KUNDERNE OG TEKNOLOGIEN HAR IKKE STÅET STILLE**

Økonomisk rentabilitet er grundlæggende indtægter minus omkostninger sat i forhold til medgået kapi-



tal, og finanskrisen medførte en forståelig fokusering på omkostningsbesparelser og kapitalreduktion, men hverken kunder eller teknologi stod stille gennem finanskrisen. Tværtimod. Det er derfor en brat opvågning for nogen. Men vedvarende vækst over tid kan man ikke spare sig til. Det kræver ubetinget top-linievækst, og uanset om dette sker via radikal innovation eller mere traditionelt, så er det essentielt at kende kunderne i detaljen. Og, kunderne er ikke blevet mindre komplekse at forstå, mens blikket har været rettet mod omkostninger og kapital.

Hvis der anlægges en pluralistisk tilgang til at kende kunderne i detaljen - og som en vej til at se muligheder i marked og teknologisk udvikling - så vil tilvejebringelsen af forskelligartede input samt perspektiver blive værdsat, og anset som berigende fremfor bedrevidende. For at forstå marked og kunder på deres præmisser og i dybden, vil man søge en bredere base og indsigt, og denne tendens er også klar indenfor ledelse samt bestyrelsesarbejde. At komme ud til kunderne og forstå dem - blive beriget - er en prioriteret aktivitet for de fleste succesfulde CEO's, og det er også klart en tendens at bestyrelsesmedlemmer engagerer sig lejlighedsvist ift. kunder, for på første hånd at forstå hvad det er kunderne lægger vægt på, og dermed forstå forretningen endnu bedre. Selvfølgelig med respekt for at direktionen tegner forretningen.

Men uagtet kundebesøg, dialog og diversitet, så er det alligevel de færreste ledelser og bestyrelser der på denne baggrund ender med en fuld oplyst krystalkugle om fremtiden, og kompleksiteten i kundernes grundlæggende årsager, til at efterspørge selskabets produkter. En yderligere berigelse, nemlig brug af antropologer til studier og interview af kunder, vinder derfor øget udbredelse, som metode til at tilvejebringe indsigt i dybere kundeperspektiver, adfærd, motivationer og perceptioner. Bogen "Et glimt af klarhed" af Christian Madsbjerg og Mikkel B. Rasmussen - der bl.a. beskriver LEGO's brug af antropologer - kan i den forbindelse anbefales varmt som baggrundslæsning.

Tilsvarende må man søge aktiv indsigt og perspektiv ift. den teknologiske udvikling, da denne ofte er en væsentlig løftestang til at møde kundebehovene i forandret eller ny form.

## PLURALISTISK GOVERNANCE SOM SAMLEBEGREB

Den røde tråd i dette er ikke bare påskønnelsen af diversitet, perspektiv og input i processen, men også en værdsættelse af brydning om synspunkter, som et væsentligt parameter til at kunne tilvejebringe så komplet et billede som muligt, og dermed have de bedste forudsætninger for at se muligheder i både teknologi og marked. Ved at tænke denne pluralisme sammen med ledelse og governance - Pluralistisk Governance - opnås der netop en fremhævelse og præcisering af vigtigheden, af en aktiv samt værdsættende brug af diversitet og forskelligartede input i både bestyrelse og ledelsen, som en essentiel metode til værdiskabelse og udnyttelse af mulighederne i både teknologi og et komplekst marked.

Man kan med rette mene, at Corporate Governance begrebet også dækker dette, men Corporate Governance har - berettiget eller uberettiget - en stærk association med kontrol og compliance, som står i nogen kontrast til værdiskabelse via muligheder i teknologi og marked, der netop i øjeblikket er stor fokus på.

Og hvis disruption ses som et tegn på udvikling og muligheder i teknologi og markeder, så har nogle været i gang længe og er lykkedes rigtig godt, mens andre ikke ser behovet helt så akut. Den nye Global Board Survey 2016 fra Board Network og Deloitte viser et overraskende billede ift. den opfattede relevans af disruption for bestyrelserne, nemlig at disruption af flertallet stadig anses for at være noget fjernt og ikke noget nært forestående, og er suppleret med en kommentar om, at vi alle retrospektivt ser, at Kodak ikke handlede i tide. Dette er korrekt, men til det billede hører også, at Kodak rent faktisk opfandt det digital fotografi i 1975, og udviklede mega-pixel sensoren i 1986, men åbenlyst manglende eller forsømte evnen til at se mulighederne i tide eller med rette timing.

Det handler derfor ikke alene om at få ideen, men frem for alt om at se - og turde se - mulighederne. Og i den forbindelse er diversitet, perspektiv og input samt brydning af meninger herom af uvurderlig værdi, og derfor er en pluralistisk tilgang til ledelse og governance både relevant og vigtig ift. værdiskabelse.

*Allan Dam Nielsen, Februar 2016*



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](http://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.



## Questions from the Board of Directors to CEOs:

### **Are you trusted as a leader?**

Do people follow your direction?

### **Do you think you see the factual truth?**

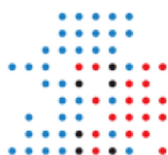
Are you building golden towers where the eco systems are modular?

### **Are you ready for a strategic game of ping pong?**

**LinKS@Wharton, Leading the Leaders**

Governing Dynamic Strategies, 30 Oct.-4 Nov. 2016

**LinKS**  
LEADERSHIP in the  
KNOWLEDGE SOCIETY



**Wharton**  
UNIVERSITY of PENNSYLVANIA  
Aresty Institute of Executive Education

[www.linkslabs.com](http://www.linkslabs.com)

# FRA DAVOS TIL BESTYRELSESLOKALET; DIGITAL TRANSFORMATION BLIVER DIN VIRKSOMHEDS OVERLEVELSE... ELLER DØD



AF LARS FÆSTE

Senior Partner BCG, Executive Committee

**Med den digitale revolution inde over os er danske virksomheder nødt til at lykkes med en digital transformation for at overleve på lang sigt. Det stiller helt nye krav til ledere og bestyrelser.**

*Hvad gør den digitale revolution ved min virksomhed? Er det en mulighed, en trussel eller begge dele? Og hvordan sikrer jeg min virksomhed en førerposition i det digitale kapløb?*

Spørgsmålene var på alles læber, og der var en helt særlig energi i Davos, hver gang snakken faldt på digital disruption. Og det gjorde den næsten non-stop. Både topchefer og politikere er – med god grund – stærkt optagede af, hvordan kombinationen af nye digitale teknologier og forretningsmodeller kommer til at præge markeder, industrier og verdensøkon-

mien. Kun et event om det kommende præsidentvalg med skuespiller Kevin Spacey i centrum var mere overtegnet end eventet ”Digital Transformation of Industries” ved årets møde i World Economic Forum. Hvad er det virksomhedsledere i verden står over for? Kort fortalt, vil der i løbet af de næste to år blive genereret mere data på verdensplan end, hvad der er blevet genereret tilsammen i tiden indtil i dag. 99 procent af alt data er digitaliseret, og mere end halvdelen har en IP-adresse og ligger online. Der er 2,3 milliarder mobilenheder i verden med adgang til bredbånd. Med de datamængder og en infrastruktur, der samtidig gør det muligt at processere og kommunikere hurtigere end nogensinde, skal virksomheder agere i en helt ny virkelighed. Den digitale revolution er i gang, og den er allerede i færd med at ændre virksomheder og hele industrier på alle verdens kontinenter.

Det stiller helt nye krav til virksomheder, deres ledere og deres ejere. Og evnen til at transformere sin virksomhed i takt med, at de digitale kræfter tager til bliver altafgørende for at sikre overlevelse på lang sigt.

### DIGITAL DISRUPTION I EN BRYDNINGSTID

Den digitale revolution sker samtidig med, at store økonomier på tværs af kloden skal takle en lang række udfordringer. Kina er under pres. Massivt pres – kinesiske ledere kæmper for at bevare landets middel til høje vækstrate og forsøger samtidig at navigere i et hav fyldt med nye reformudfordringer. I mens begynder de rekordlave oliepriser at tære på særligt udviklingslandenes økonomier. Europa er et kapitel for sig selv og har stadig ikke formået at komme tilbage på den tiltænkte vækstkurve, på trods af enorme stimulkapitalindsprøjtninger og adskillige reformtiltag. Geopolitisk står vi med en styrkeprøve af dimensioner i Mellemøsten, en historisk flygtningekrise i Europa og et præsidentvalg i USA, hvis udfald, de færreste tør spå om.

Når teknologi og markeder ændrer sig, skaber det nye muligheder for at lave forretning. Men det bliver også sværere at drive virksomhed: ustabil geopolitik, et forandret risikobillede og omskiftelige markeder kan lamme mange virksomheders handlingssevne. Den ustabile situation skriger umiddelbart på at sætte skarpt fokus på den kortsigtede pengestrøm, og på at begrænse eventuelle skader. Samtidig har det aldrig været vigtigere at tænke langsigtet. Det er bestyrelsens rolle, ikke blot at drive bundlinjen i næste kvartal, men også at sikre at virksomheden er klar til at vinde på lang sigt.

## SKÅRET IND TIL BENET SKAL VIRKSOMHEDERNE MESTRE TRE DISCIPLINER:

- Tempostyring: Evnen til at gasse op og yde førstehjælp samtidig
- Risikohåndtering: disrupt or die
- Lederstil: Viljen til at drive en dagsorden fremad, også når det gør ondt

## TEMPOSTYRING: GAS OP OG YD FØRSTEHJÆLP SAMTIDIG

De fleste industrier kommer fra det, vi kalder en klassisk strategiposition: forudsigelig markedsdynamik, og minimal indflydelse på denne dynamik. I sådanne situationer er der en direkte sammenhæng mellem størrelse og profitabilitet. For 50 år siden var markedslederen typisk også profitlederen. I dag er kun 2 procent af markedslederne også profitledere på tværs af brancher. I mange sektorer er evnen til langsigtet planlægning, stram allokering af kapital og skridtvise driftsforbedringer nødvendige, men ikke tilstrækkelige.

Virksomheder skal kunne håndtere markeder med begrænset forudsigelighed samtidig med, at de skal levere næste kvartals resultater. Ledelsen er nødt til at optimere – reducere omkostninger, øge effektivitet, tage markedsandele, forbedre prisrealisering, osv. – samtidig med at identificere den næste vækstmulighed. De skal kunne stoppe blødningen, og samtidig sætte hastigheden op frem mod næste sving. Mange lederteams er i dag mere fortrolige med at stoppe blødningen end med at finde den næste bølge af

vækst uden for kerneforretningen, selvom det er en forudsætning for at overleve den digitale revolution.

Bestyrelser og ledere er derfor nødt til at investere tid og opmærksomhed i forudseenhed. De er nødt til at studere de underlæggende trends, der påvirker deres forretning. Det betyder at arbejde systematisk med megatrends, nærstudere 'rebel-virksomheder' og at sætte sig ind i andre industriers opbrud. I en tid præget af forandringer og opbrud kigger den succesfulde leder op fra kvartalsregnskabet og prioriterer at se, hvad der venter på den anden side af det næste sving.

## RISIKOHÅNDTERING: DISRUPT OR DIE

"Brud på tyngdeloven staffes med døden" står der toppen af en skyskraber. Sådan er det også med disruption: omvæltningen medfører en række risici, der bør håndteres hurtigt og proaktivt. Konsekvenserne ved ikke at handle kræver blot et kig på, hvad AirBnB gør ved hotelbranchen, hvad Uber gør ved taxabranche, hvad iTunes gjorde ved CD'en og hvad Spotify gør ved iTunes. Strudsetaktikken med at begrave hovedet i sandet virker ikke; ledere er nødt til ikke blot at se frem mod det næste sving på vejen, men at handle i dag for at kunne håndtere opbruddet i morgen.

I den digitale revolution er der groft sagt kun to roller. Enten "disrupter" din virksomhed markedet, eller også bliver din virksomhed "disrupted". I dag dør virksomheder tidligere end nogensinde før. For 50 år siden kunne 95 procent af børsnoterede, amerikanske virksomheder regne med at overleve de næste 5 år. I dag vil kun 2 ud af 3 virksomheder eksistere om fem år.

I de fleste sektorer kræver en lang levetid, at ledelsen investerer i den digitale transformation i dag. De, der overlever, bliver dem, der går aggressivt efter at bygge nye, digitale kompetencer gennem enten opkøb eller ambitiøse investeringer i mennesker, systemer og fysiske aktiver. Det bliver de virksomheder, hvis ledere er paranoide nok til ikke bare at antage, at der i morgen er atter en dag.

For mange virksomhedsledelser i Danmark drukner lige nu i den daglige drift. De bruger for meget til på at slukke ildebrande og reagere på de små ændringer i markedet frem for at tænke langsigtet.



Imens er de mest frimadsynede ledere i gang med at investere aktivt i nye forretningsområder, der tidligere var forbeholdt venture-kapital. Ofte via særskilte, kapitalstærke divisioner, som ikke skal rapportere på sædvanlige korte tidslinje. De lever med flere og mere risikofyldte investeringer, tager nederlag med oprejst pande, og forsøger indtil det lykkes.

### **LEDERSTIL: DRIV DAGSORDENEN FREM, OGSÅ NÅR DET GØR ONDT**

Hårdere pres og forandringerne i højt tempo er hverdag i den digitale revolution og kræver, at transformation hele tiden er på virksomhedens dagsorden. Det gælder ikke kun for virksomheder med indtjeningsproblemer, men for alle virksomheder, hvor markedet er i opbrud. I perioden 2003-2013 blev kun 25 procent af omfattende transformationer igangsat af virksomheder, der stod i en stærk position. Det tal er i dag stigende og det understreger, at der i dag er mange ledere, der har indset, at 'business as usual' er forbi. Det stiller nye krav til topledelsen.

### **LEDERSKAB KAN INNDELES I TRE KATEGORIER:**

- Delegerende lederskab, hvor lederen formulerer vision og strategi, og i høj grad delegerer eksekveringen længere ned i organisationen
- Styrende lederskab, hvor lederen sætter en klar retning og bruger energi på at holde organisationen til ilden, så milepæle og delmål bliver mødt
- Inkluderende lederskab, hvor lederen involverer medarbejderne i fastsættelsen af visioner, og samtidig understøtter samarbejde og mobiliserer medarbejderne

I Danmark hælder mange lederteams til et delegerende lederskab. Den øverste ledelse ser sig selv som de visionære retningsættere og overlader eksekveringen til organisationen. Men den form for lederskab går ikke godt i spænd med de udfordringer, som danske virksomheder står over for i dag.

I en verden hvor transformation bliver hverdagskost, er der behov for ledere, som spiller langt mere på de styrende og inkluderende tangenter. Le-

# BOARD PERSPECTIVES

---

dere er nødt til at motivere, inddrage og skabe samarbejder på tværs af organisationen. Samtidig er de nødt til at drive agendaen og holde presset på organisationen.

Topledere skal inspirere organisationen gennem en fælles mission, som rækker udover blot at tilfredsstille investorernes behov for profit. Samtidig er den gode transformationsleder ikke bange for at smøge ærmerne op; succesful transformation kræver, at mellemledere og medarbejdere stilles til regnskab for at nå delmål og milepæle. Det kræver en meget aktiv, og sommetider pågående ledelse, især i transformationens tidligere faser. Det kan for eksempel indebære, at ledelsen spiller en proaktiv rolle i styregrupper for transformationens projekter, at ledelsen prioriterer at få de bedste talenter til at drive de vigtigste initiativer, og at disse stillinger bliver set som karrierefremmende. Tilsvarende kræver situationen, at lederteams kan hjælpe organisationen ved at bryde store målsætninger ned til realistiske delmål, og følge op på, at de bliver nået.

Tiden med korte, en-gangs-transformationer er forbi. Forandring er en konstant udfordring, og det er ledelsens opgave at drive transformationen aktivt, og at klæde organisationen på til at levere. Det er sin sag.

## NYE KRAV TIL BESTYRELSER

De grundlæggende forandringer som virksomheder udsættes for stiller altså store krav til den måde virksomheden styrer sine tidshorisonter, sin risiko og driver transformation gennem lederskab.

Det sætter naturligvis også en række nye krav til Bestyrelsen. Bestyrelser kan hjælpe sig selv ved at stille de følgende fire spørgsmål:

- **Sammensætning:** Hvilken bestyrelsessammensætning giver den rigtige sparring for virksomhedens ledelse? Dækker vi et mangfoldigt sæt af kompetencer? Kan vi udfordre ledelsen udover kerneforretningen?
- **Tidshorizont:** Hvad gør vi som Bestyrelse for at tænke på værdiskabelse i det lange løb? Beror vi på ledelsens fortolkning af trends, og hvordan udfordrer vi den tækning?

- **Risiko- og mulighedsbillede:** Hvor stor er risikoen egentlig ved at blive ved med at gøre det samme? Forstår vi disruptionerne og hvad vi gør ved forretningen? Allokterer vi kapital udenfor 'business as usual' og hvorfor?
- **Lederteam:** Har vi det rette team til at lede virksomheden? Ser vi efter et 'safe pair of hands' eller har vi kompetencer der rækker udover sikker drift af vores kerneforretning

# 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://compliance.deloitte.dk)

**Deloitte.**

# GREAT GLOBAL GOVERNANCE



**AF METTE LAURSEN,**  
*Founder & CEO of LinkS*

## Dear Chairperson, Board Member and Owner of a Grand Global Challenge.

Would you agree that most memories from board rooms contain agenda points of controlling and planning rather than exploring directions?

The days, when Boards were controlling organs adhering to rules and regulations and spending their board time only on this, are over.

Globalization has made the leadership position much more complex, demanding and challenging for the leadership of any organization. Yet another reason to diversify the board's leadership resources as well as collaborating more efficiently with the executive committee.

Due to the fact that corporates and organizations are facing shorter life cycles and are endangered species to many disruptions, the board needs to demand diversity to solve the complexity of strategy. If you cannot detect the rises of new tendencies and keep updating on the edges, you will not be robust.

Boards are teams of strategic nature, co-creating with the executive team on the most important questions for the organization/corporate: The WHY. What

purpose does the company have in relation to society? I.e. producing pumps or delivering clean water to the planet? Producing insulin or eradicating diabetes? What may the purpose of the company overrule? Everything that is done in the corporate? Externally. Internally. That is control in a dynamic sense.

To unlock these answers in a sustainable matter that will lead to new achievements, you will need a globally diversified organization/corporate as well as a globally thinking and acting board. The answer is therefore A GLOBAL BOARD as role model. You cannot attract critical global talent or opportunities in your value chain without a global mindset. What is your own mental model? Global? Are you seeking outwards and looking for diversity factors as origin, gender, education, religion, sexual orientation, age, et cetera. Not only the colour on the gentlemen's shirt and tie.

Just think: To have a majority of members from abroad, to include at least one member with an unconventional background such as an artist or social entrepreneur, to visit at least three customers each year, to discuss the ten-year perspective for the company regularly, or whatever you recommend. From new angles.

### GREAT GLOBAL GOVERNANCE

is about seeking development for your corporation or organization based on the sense making of your business' potential. Your responsibility is to take the ambitions out of the box of mental models. In our search for growth and influence on the agendas we find important, the borders need to be stretched. Borders of nations, industries, disciplines, diversity - disruption. The artful balance point is two-folded: Growth and responsibility. Growth to create profits or influence and responsibility not to exceed the boundaries of compliance and risk. Growth does not justify dominating behavior on markets nor agendas. Growth is a responsibility to think societal consequences.

As we explore the business opportunities, we need to realize that the world is not built as towers nor high rises. We are communities and therefore, solutions lie in community principles. The ingredients for the strategic process are cross-sectoral, interdisciplinary and

# BOARD PERSPECTIVES

cross-regional knowledge.

And take upon you, dear Chair, that risk and responsibility. Most established companies' mental models mean that they are happy with ten per cent annual growth, but why not force yourself to discuss what it will take to have 30 per cent annual growth? You will probably say: Impossible in your industry, but that only shows that you yourself is bound by that same mental model. Think out of the box. Learn from startups. The disruption.

## PROBLEM SOLVING

in a global sense is initially more complex. You will see the systems as more complex since you simply see more. Understanding how the whole view enhances and new angles have to be taken into account. As the late Prof. Russ Ackoff taught me -which is the spine of thinking in LinKS - you need to view the systems as a whole to solve, resolve and finally dissolve your problems. To furthermore challenge your system, you have to step outside to get a clear view. Even design solutions on a blank sheet of paper.

Just as if you were dismantling a car. Would it be a car if you observed the isolated parts? It is only in the connected system that these parts become a car. Or imagine being an architect. You need to solve a challenge. The company for which you created the new headquarter decided to acquire a significant new digital player for their market. A demanding culture of entrepreneurial employees to join the professional services firm. What do

you do? Build a new add-on entity on your masterpiece? No, I do not think so. Rather, you encompass the new flows needed for creativity to unfold in the interior of the building as well as investigating the landscape surrounding the outline of the building - to expand in a meaningful way.

This leads to a solution in synthesis. A system cannot be understood by taking it apart. The connecting links are key in every ecosystem.

In the Scandinavian countries we are seeking the frontrunner position of developing dynamic models of interaction across the executive committee and the board. DYNAMIC strategies call for outside knowledge in generation of insights for your deci-



# BOARD PERSPECTIVES

---

sion making. Train your peripheral vision and scenario muscles and be prepared for disruption and the unexpected as the norm. The challenge of exploring new solutions to hard problems is about searching outside the knot of the problem. Seeking to understand how the system as a whole will lead to sustainable strategic step stones and create real options for implementation.

At the end of the day TRUST is your final challenge and resort. You cannot control your way to dynamics. When you are about to invite your board, executive team and organization on a journey you do not quite know the ETA (estimated time of arrival) or you need them to buy into your direction. Top leader communication or a brave board member's challenge to your board is about delivering a message that is credible on your inside.

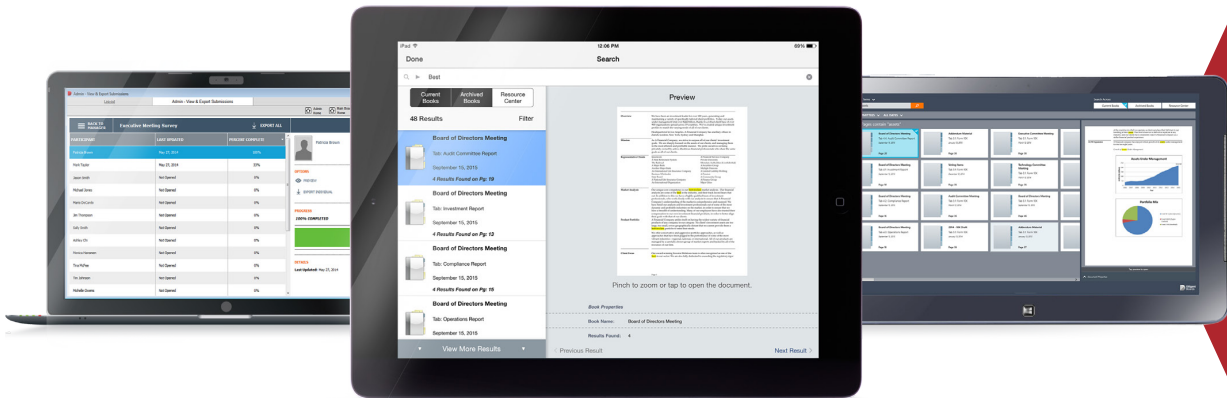
1. Trustworthy communication is about alignment of internal values and thoughts to the external message. People know when you are performing the talking business head delivering ordinary messages. Tell them where you are going. Be real. Clear. Transparent.
2. Is the promise delivered? And on time? Don't underestimate expectations. You may be distrusted on a detail.
3. Is there real understanding and concrete knowledge of what the board is talking about? Have they investigated with stakeholders? Not interfered, but achieving real time information?
4. Are board members perceived to be linked to the world? Or are they detached in their backward looking rear mirror?
5. Is the board able to delegate to the executive team and organization with precision in purpose, performance and ...trust?

Keep monitoring and controlling your organization and start leading across directors and executives and create a habit of accessibility to resources not classic control over them. For almost two decades that is what we have been practicing at LinKS through

orchestration not control. Today It is not a mess – it is a MUST. Especially in a global value chain. I can guarantee that you will lose efficiency in decision-making in the short run. I don't find there is no easy way around putting yourself on stake for the globality your organisation needs and demands. Personally, I have been in situations I could never foresee, neither should I, as leading the way forward will require that your global DNA is worth the credit. Just keep experimenting and seek up the situations where your decisionmaking will be challenged.

It will be worth on your bottom line of People, Planet and Profits. As chairperson, are you ready and courageous enough to lead the leaders? Don't let the boardroom be the last resort for global governance and strategies to unfold. And stay out of the way as soon as you have set the direction.

# The World's Most Successful Board Portal



*With 115,000+ users globally, Diligent Boards™ is the Most Used Board Communication and Collaboration Tool in the World*

Combining mobility, efficiency and security, the intuitive and feature rich technology behind Diligent Boards enables users to:

- ▶ Digitally compile, distribute and access board materials
- ▶ Work online or offline from any global location
- ▶ Benefit from world-class, market leading security features
- ▶ Utilise award winning, real person support, 24/7/365

#### **SCHEDULE A DEMO:**

- ▶ **+45 78 77 01 52**
- ▶ **info@diligent.com**
- ▶ **diligent.com**



Diligent is a trademark of Diligent Corporation, registered in the United States. All third-party trademarks are the property of their respective owners. ©2016 Diligent Corporation. All rights reserved.



# 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:**

**Heidi Hoelgaard**, advokatfuldmægtig hos LETT samt  
**Marlene Winther Plas**, advokat & partner i LETT

**Allan Dam Nielsen**, MBA og cand.merc., Bestyrelsesformand for Fog & Helsted Holding A/S samt partner i Asnet

**Lars Fæste**, Senior Partner Boston Consulting Group Executive Committee, samt Kraks Fond og Dansk Arbejdsgiverforening

**Mette Laursen**, Founder & CEO hos LinKS



**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.caseroase.com](http://www.caseroase.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.