

BOARD PERSPECTIVES

no.01 FEBRUAR 2014

VELKOMMEN

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

4 SKARPE OM STRATEGY EXCELLENCE

SANNA SUVANTO-HARSAAE – s. 05

NYT LEDELSESKODEKS GENSKABER TILLID

MARIANNE PHILIP – s. 06

REVISIONSUDBUD – DET MÅ IKKE ENDE GALT

FINN L. MEYER – s. 10

STATUS PÅ BESTYRELSESANSVAR I DANMARK

KLAUS STUBKJÆR ANDERSEN – s. 17

4 SKARPE OM STRATEGY EXCELLENCE

THOMAS THUNE ANDERSEN – s. 21

THE RISE OF DIGITAL COMMUNICATIONS

CHARLES HORRELL – s. 22



VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES – DANMARKS NYE BESTYRELSESPUBLIKATION



Velkommen til Board Perspectives - en nyskabelse fra Board Network, The Danish Professional Directors Association. Board Perspectives henvender sig til alle, som interesserer sig for bestyrelsesagendaen i Danmark.

Som med alle Board Networks øvrige initiativer er ambitionerne høje; vi ønsker at udgive den førende danske publikation med fokus på Corporate Governance og Board Leadership. Board Perspectives vil udkomme kvartårligt – og hver gang byde 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 første nummer bringer vi to gange ”4 skarpe spørgsmål” til et par af Danmarks mest erfarne bestyrelsesformænd; Sanna Suvanto-Harsaae og Thomas Thune Andersen. Begge er – trods deres betydelige erfaring - repræsentanter for fornyelsen i bestyrelserne, og ikke mindst er de to af de mest internationale bestyrelsesprofiler herhjemme. Vi vil helt sikkert komme til at se mere til begge herhjemme.

Dertil har vi allieret os med fire skarpe rådgivere / serviceleverandører, som hver for sig sætter fokus på nye Corporate Governance-tiltag i den finansielle sektor, digitalisering af bestyrelsesarbejdet, revisionskomiteer og revisionsudbud, samt en update på den seneste udvikling på bestyrelsesansvarsområdet. Igen er der ikke blot tale om nyhedsreferater, men klare holdningstilkendegivelser om best practices!

HOT TOPICS 2014

Fra Board Networks eget udkigstårn ser vi en række emner, som toner frem i horisonten og som enten op mod og ved forårets kommende generalforsamlinger eller senere på året i mere lukkede fora vil blive hot topics i bestyrelseslokalerne.

Nogle af disse er gengangere fra sidste år, nogle endda endnu ældre. Eksempler herpå er udskiftninger i bestyrelserne på grund af EU CRD-IV direktivets begrænsninger på antal bestyrelsesposter i den finansielle sektor samt et stadigt øget fokus på gennemførelse af en ordentlig evaluering af bestyrelsen.

Endelig er øget diversitet – forstået som både kompetencemæssig, international og kønsmæssig mangfoldighed – et punkt, som alle større bestyrelser må drøfte. C20-selskabernes bestyrelser har fået en markant mere international profil over de sidste par år, men der er fortsat en tendens til at rekruttere enten rendyrkede branchespecialister eller ”generiske” CEO- og CFO-repræsentanter. Derimod er andre funktionspecialer kun flygtigt repræsenteret – i modsætning til den tendens, som vi bl.a. ser i USA, UK, Canada, Australien og andre steder, hvor Governance-udviklingen typisk er et par år længere fremme end herhjemme. I disse lande ses bl.a. tunge profiler med ekspertise inden for digitalisering, marketing, HR, supply chain samt strategikonsulenter blandt dem, der er i højest kurs ved nyrekrutteringer til bestyrelserne.

BOARD PERSPECTIVES

Den kønsmæssige mangfoldighed er et kapitel for sig. EU har ultimo 2013 i både EU Kommissionen og EU Parlamentet vedtaget meget skærpende regler på området, men da også Ministerrådet skal ratificere er det på grund af stor modstand i visse EU-lande tvivlsomt, om reglerne gennemføres, som de foreligger nu. Sikkert er det dog, at de virksomheder, som ikke forbereder sig på fremtiden – og med den en større lighed mellem kønnene – kommer til at stå som taberne i rekrutteringsprocesserne. For når de endelig ser lyset – af sig selv eller tvungent – vil kapløbet om tiltrækning af de dygtigste kvinder være vundet af andre virksomheder og af andre lande, som valgte en mere proaktiv holdning til dette spørgsmål. I skrivende stund er andelen af generalforsamlingsvalgte kvinder i danske børsnoterede virksomheder fortsat kun 12%. Og det på trods af ikke bare lovregler og EU-initiativer, men endnu vigtige også gedigen dokumentation for den positive effekt, som kønsmæssig mangfoldighed har på bundlinjen, jf. studier og rapporter fra både Catalyst, McKinsey & Co samt Credit Suisse gennem de sidste par år.

En af de helt nye tendenser er dog den eksplosive stigning i fokus på samspillet mellem bestyrelse og aktionærer, som også danske børsnoterede virksomheder kan vente sig. Institutionelle investorer stiller større og større krav – og oplever samtidig, at omverdenen stiller stigende krav til investorernes ageren på området. I et land som UK indførte man for et par år siden The UK Stewardship Code, som angiver en række anbefalinger for samarbejdet mellem bestyrelse og aktionærer, og et land som Japan er på vej med lignende regler. Herhjemme har vi i mange år været vant til, at dagsordenen på dette område blev sat af ATP og LD, men med en kraftig øget international investorprofil på NASDAQ OMX er aktører som BlackRock, Carlyle Group, Aberdeen Asset Management, Fidelity Investments samt Den norske Oliefond blevet meget vigtige for kursudviklingen i en lang række aktier – og dermed også for et stadigt stigende antal bestyrelser.

Disse investorer kræver indblik i og indflydelse på nomineringsprocesser, vederlagspolitik, bestyrelsesevalueringen, succession planning på C-level, CSR-politik, etc. Samtidig er deres funds under management steget så kraftigt gennem de seneste år, at de for nogles vedkommende har svært ved selv at følge alle porteføljeselskaber i detaljen. Derfor får også Proxy Agents større indflydelse – og bestyrelserne kan kun gøre én ting; følge trop. Den dygtige bestyrelse er selvfølgelig også på dette punkt proaktiv – ikke reaktiv. Men i Danmark skal man endnu mange steder vænne sig til denne nye dagsorden.

STRATEGY EXCELLENCE

Endelig ser vi bestyrelsens værdiskabende, aktive involvering i virksomhedens strategi, som den helt store driver bag sorteringen i får og bukke blandt virksomhederne. Hvordan dette udformer sig, adskiller sig markant fra virksomhed til virksomhed og ikke mindst fra bestyrelse(sformand) til bestyrelse(sformand). Den traditionelle arbejdsfordeling, hvor direktionen fastlagde strategien og bestyrelsen kun overordnet holdt sig informeret/involveret er ved at være fortid i de fleste virksomheder. Det er dermed blevet en strammere styret rolle, som direktionerne spiller i dag, mens bestyrelserne til gengæld må vænne sig til, at den øgede indflydelse, som de har tiltaget sig også snart udmunder sig i et ansvar. For når man har overtaget rospinden er man efter et stykke tid ikke blot en del af løsningen, men i lige så høj grad en del af problemet, hvis de strategiske tiltag ikke virker efter hensigten. Der er stor forskel på definitionen og udøvelsen af Strategy Excellence. Pejlemærkerne udgøres pt. af f.eks. Apple, BlackRock, Google, Alibaba, LEGO, Huawei, Samsung m.fl.

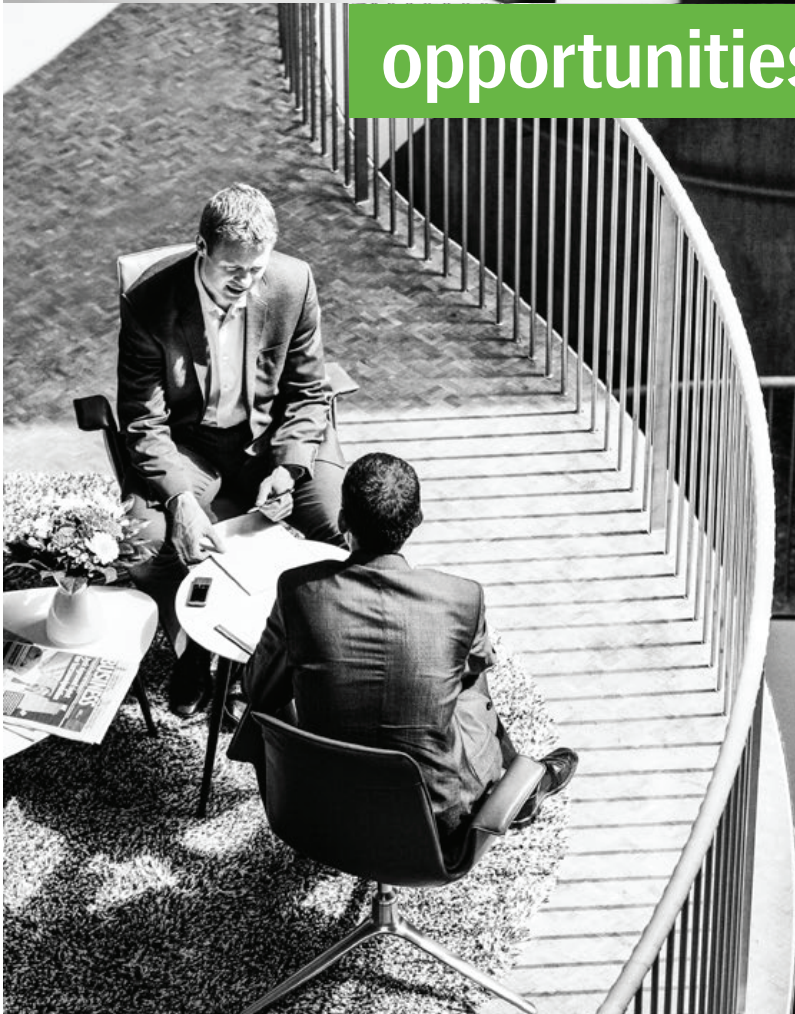
I Board Network er vi stolte over ved den tredje udgave af Den Store Danske Bestyrelseskonference at kunne præsentere en lang række af de førende eksponenter, som på forskellig vis, kendetegner hvad vi forstår ved Strategy Excellence – og som over de kommende år (forhåbentlig) vil kunne bevise, hvad vi i denne premiere-udgave af Board Perspectives forudså som særligt excellent på området. Mød bl.a. Bestyrelsesformand Flemming Besenbacher (Carlsberg), Bestyrelsesformand Lars V. Frederiksen (Matas), Bestyrelsesformand Jens Due Olsen (Kompan), CEO Jeff Gravenhorst (ISS), CFO Lene Skole (Coloplast), Managing Director Zehrid Osmani (BlackRock), Principal Michael Haaning (Nordic Capital), Associate Professor Morten Sørensen (Columbia Business School) samt Partner Finn L. Meyer (KPMG). Det sker d. 18. marts 2014 kl. 12-19 i Odd Fellow Palæet i København.

Endnu engang velkommen til Board Perspectives.
Rigtig god læselyst.

Ditte Kirstein Brammer & Jakob Stengel



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.

www.seb.dk

SEB



4 SKARPE FRA SANNA SUVANTO-HARSAAE, BESTYRELSESFOR- MAND

1. STRATEGI ER GENERELT RYKKET HØJERE OP PÅ BESTYRELSENS AGENDA. HVAD KENDETEGNER STRATEGY EXCELLENCE FRA BESTYRELSESLOKA- LET OG HVORDAN UDMØNTES DET I PRAKSIS?

Lidt provokerende kan jeg påstå, at strategi ikke er højt nok på agendaen i bestyrelseslokalet – endnu. Selv om det er direktionen som udarbejder oplægget til strategien, så skal det være bestyrelsen, som sætter niveauet for strategien. For ofte kortsletter strategien og man får en ”3-årig strategiplan”, som har mere karakter af en business plan, end en langsigtet strategi med mål og klare til- og fravalg. Den kortsigtede business plan er naturlig her umiddelbart efter de meget drastiske år efter kollapset i 2008, men hvis virksomhederne nogensinde skal komme ud af denne nedgang skal man også bruge tid på at tænke lidt mere strategisk og langsigtet. Interessant og naturligt nok virker det bedre i virksomheder, som af natur er mere langsigtede f.eks. er pharma-branchen tilsyneladende lidt bedre til dette end f.eks. detailhandlen med generelt lave marginaler.

2. HVAD ER DE 3 VIGTIGSTE FACETTER I DIN EGEN UDØVELSE AF BOARD LEADERSHIP?

At spørge! Det tjener ingen at tie og nikke, som måske var stilen i gamle dage. Specielt er jeg god til at udfordre ledelsen til at tænke på et ”højere” niveau – og tænke på kunder, som leverer top-linjen. Og at sørge for, at man fokuserer – i alt. Der er sikkert en del, som er blevet trætte af at høre ”Fewer, bigger, better”.

3. EN FULDTIDSBESTYRELSESKARRIERE BÆRER TIL TIDER ET LONE WOLF-PRÆG OVER SIG. HVOR HENTER DU INSPIRATION TIL ARBEJDET MED BL.A. STRATEGISKE TILTAG I DE BESTYRELSE, DU SIDDER I?

Jeg tror faktisk, at vi som har mulighed for at beskæftige os med flere og internationale bestyrelser får MERE inspiration via vores meget brede netværk end de, som sidder i et daglig operationelt job og måske har et par bestyrelsesposter. Vi får inspiration via de forskellige virksomheder/industrier vi sidder i, deres ledelse og ikke mindst via bestyrelseskollegaer. Særligt fra de andre bestyrelseskollegaer, som man udveksler information med om de interessante artikler, bøger, foredrag etc.. Dermed har jeg også beskrevet hvor jeg henter min inspiration dvs. jeg får dagligt meget god information via virtuelle networks, nyhedsbreve, akademiske kontakter etc. Som altid skal man have det individuelle drive og være nysgerrig for at tage mod ny information. Så jeg tror faktisk, at vi med fuldtidsbestyrelseskarriere har BEDRE mulighed for at tilegne os det nye, end de som fortsat er fokuserede på det operationelle.

4. HVORDAN SER DU BESTYRELSESGERNINGEN UDVIKLE SIG DE NÆSTE PAR ÅR?

Fremtiden kommer til at stille flere krav til, at bestyrelsen kan bevise, at den er en del af værdiskabelsen. Dette kommer til at kræve, at bestyrelsen bliver endnu mere aktiv og at mængden af møder øges. Det krav kommer sig simpelthen af, at omverdenen tiltager i kompleksitet som følge af øget forandringshastighed. Derfor kommer CEOs/direktion til at have større behov før de ”svarer på udfordrende spørgsmål”. ”The One Man CEO show” er definitivt forbi. Dertil kommer også forskellige nye/øgede ”kontrolmekanismer” fra myndighedernes side, eller sagt på en anden måde vil ”bank Corporate Governance-sygen” desværre sprede sig.

Alt dette betyder, at bestyrelsen kommer at være nødt til at rykke tættere på og samtidig tilsikre ”helikopterhøjde”. Endelig bliver bestyrelser mere diversificerede. Den øgede aktivitet og formindskede homogenitet kommer til at stille meget høje krav specielt til bestyrelsesformanden. Dette kommer at stille store krav til formanden, som bliver nødt til at blive bedre til at styre, det man i UK kalder ”positive friction” og de forskellige højder. Jeg er overbevist om, at de virksomheder, som hurtigt får deres bestyrelsesarbejde ”moderniseret”, kommer at give bedst værdi til ejerne.



FINANSRÅDETS NYE LEDELSESKODEKS SKAL GENSKABE TILLIDEN TIL BANKSEKTOREN

*af Marianne Philip, advokat, partner Kromann
Reumert, næstformand i Komitéen for
God Selskabsledelse*

FINANSRÅDET HAR UDARBEJDET ANBEFALINGER FOR GOD BANKLEDELSE FOR AT SKABE ØGET TRANSPARENS, OG DERMED ØGE TILLIDEN TIL BANKSEKTOREN

I november 2013 offentliggjorde Finansrådet et ledelseskodeks med anbefalinger til bankerne om god bankledelse. Finansrådet angiver i indledningen, at baggrunden for anbefalingerne er, at den finansielle krise har vist, at dele af banksektoren har været præget af dårlig ledelse og uhensigtsmæssige ledelsesstrukturer.

For at øge tilliden til banksektoren anbefaler Finansrådet, at bankerne dels forholder sig aktivt til en række centrale ledelsesmæssige emner, dels skaber åbenhed om rammerne for ledelsen af den enkelte bank.

FINANSSEKTOREN SKAL GENSKABE TILLIDEN BL.A. VED AT FORHOLDE SIG TIL ANBEFALINGERNE FOR GOD SELSKABSLEDELSE

Finansrådet anbefaler, at bankerne forholder sig til anbefalingerne i ledelseskodekset efter "følg eller forklar" princippet, dvs. at hvis banken ikke følger en anbefaling, skal den forklare, hvorfor den har valgt anderledes, og hvordan den i stedet har indrettet sig. Bankerne skal offentliggøre en redegørelse herfor en gang om året i forbindelse med aflæggelsen af årsrapporten.

Finansrådet anbefaler, at alle banker, og ikke kun de, der er noteret på NASDAQ OMX, skal forholde sig til samtlige anbefalinger fra Komitéen for God Selskabsledelse. Denne anbefaling gælder allerede for 2013 årsrapporten, således at alle banker allerede i forbindelse med aflæggelsen af årsrapporten for 2013 skal

forholde sig til Komitéen for God Selskabsledelses anbefalinger.

Det giver god mening, at alle banker skal forholde sig til Anbefalingerne for God Selskabsledelse. God Corporate governance har til formål at understøtte værdiskabende og ansvarlig ledelse, og dermed bidrage til selskabernes langsigtede succes.

YDERLIGERE 11 ANBEFALINGER

Finansrådet har derudover udarbejdet 11 anbefalinger, som bankerne første gang skal forholde sig til i forbindelse med aflæggelsen af årsrapporterne for 2014. En gennemgang af Finansrådets ledelseskodeks giver indtryk af, at Finansrådet har lagt vægt på ikke at medtage forhold, der allerede er reguleret enten i CRD IV direktivet eller i lov om finansiel virksomhed.

FINANSRÅDET FOKUSERER PÅ "BEST PRACTICE" OG IKKE SOM CRD IV PÅ REGULERING

CRD IV tager ligesom Finansrådets ledelseskodeks udgangspunkt i de udfordringer man har set i forbindelse med finanskrisen. CRD IVs tilgang er imidlertid i højere grad fokuseret på regulering, der skal ændre nogle formelle strukturer, og som fastlægger begrænsninger for bankerne. Det gælder f.eks. reglerne i CRD IV om loft over bonus, begrænsning i antal bestyrelsesposter mv. Finansrådets udgangspunkt er, ligesom det er tilfældet for Anbefalingerne for God Selskabsledelse, at man ønsker at påvirke udviklingen af "best practice" for bestyrelsesarbejde i bankerne, og styrke vidensniveauet hos bestyrelsesmedlemmer i bankerne. Som eksempel herpå anbefaler Finansrådet for at skabe en fælles forståelse mellem ledelse og medarbejdere, at der udarbejdes og offentliggøres et adfærdskodeks med beskrivelse af bankens værdigrundlag og ønskede adfærd for virksomhedens drift og ledelse.

ØGET FOKUS PÅ BESTYRELSENS KOMPETENCE- UDVIKLING

Rangvid-udvalgets rapport om årsagerne til finanskrisen anbefaler bl.a., at vidensniveauet hos bankbestyrelserne styrkes ved, at nye bestyrelsesmedlemmer gennemfører et kursusforløb for at sikre bedre bankledelse. CRD IV indebærer også lovgivning om bl.a. kurser til bestyrelsesmedlemmer og direktører i finansielle virksomheder. I forlængelse heraf anbefaler

Finansrådet dels, at nye bestyrelsesmedlemmer, der ikke allerede har bankkompetencer, senest 6 måneder efter tiltrædelsen påbegynder et uddannelsesforløb i bankdrift, Herudover anbefales det, at bestyrelsesmedlemmer løbende modtager kompetenceudvikling, der er relevant for bestyrelseshvervet, og at der sikres et højt fagligt niveau i bestyrelsens drøftelser ved at bankens fagspecialister inddrages i samarbejdet med bestyrelsen.

Finansrådets anbefalinger lægger op til, at man målretter uddannelsen til den enkelte person, og at debatten i bestyrelsen dermed højnes.

Visse af Finansrådets anbefalinger er stort set enslydende med ordlyden i Anbefalingerne for God Selskabsledelse. Det gælder således anbefalingen om rekruttering af kandidater til bestyrelsen, og anbefalingen om, at samarbejdet mellem direktionen og bestyrelsen drøftes i bestyrelsen mindst 1 gang årligt.

I tilknytning til anbefalingerne vedrørende evaluering i Anbefalingerne for God Selskabsledelse anbefaler Finansrådet, at hvert enkelt bestyrelsesmedlem årligt ved en velbeskrevet og struktureret proces foretager en evaluering af sit arbejde i bestyrelsen, og udfylder et evalueringsskema, der berører både ledelsesmæssige og banktekniske emner.

Anbefalingen supplerer CRD IV, som forudsætter, at alle bestyrelsesmedlemmer afsætter tilstrækkelig tid, til at varetage deres hverv.

En evaluering af bestyrelsen (og direktionen), der gennemføres med det formål at forbedre bestyrelsesarbejdet, kan medvirke til at sikre, at bestyrelsen til stadighed har den rette sammensætning, og at der sker en løbende fornyelse i bestyrelsen, samtidig med at der også sikres en fornuftig kontinuitet. Bestyrelsens kompetencer og sammensætning er helt afgørende for det gode bestyrelsesarbejde. Det er afgørende at få personer med de rette kompetencer - faglige såvel som personlige.

LOFT OVER LEDELSESPOSTER I FINANSSEKTOREN

Finansrådet anbefaler, at alle banker forholder sig til lov om finansiel virksomheds regler om loft over ledelseposter. Anbefalingen betyder, at alle banker, ikke kun de der er SIFI'er, skal forholde sig til de begrænsninger i antallet af ledelseposter, som kom-

mer til at gælde for SIFI'er, og redegøre for, om det er relevant for banken.

Endelig anbefaler Finansrådet, at der skal offentliggøres en oversigt over bestyrelsesmedlemmernes deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder. Den anbefaling svarer til hvad man har i England.

FINANSRÅDETS ANBEFALING OM EKSTERN REVISOR

Om den eksterne revisor anbefaler Finansrådet, at bankerne skal have fokus på den eksterne revisors rolle, og kvaliteten af revisors arbejde. Finansrådet finder, at bankerne bør stille krav til sammensætningen af de teams, som den eksterne revisor bruger, så det sikres, at de pågældende har erfaring med revision af banker, og at der i teamet indgår mindst to erfarne revisorer. For at være en erfaren revisor skal revisor både have gennemført efteruddannelse målrettet pengeinstitutområdet, og have deltaget i revision af en bank, sparekasse eller andelskasse i minimum 3 år.

ØGET REGULERING EN NATURLIG KONSEKVENNS AF FINANSKRISEN, MEN SOFT LAW ER VEJEN FREM

Den øgede regulering, som vi har set, og som bl.a. er indeholdt i CRD IV og lov om finansiel virksomhed, er en naturlig konsekvens af finanskrisen. Vi har set noget tilsvarende i kølvandet på tidligere kriser. Men man kan ikke regulere sig til bedre bestyrelsesarbejde og værdiskabelse. Det er ikke overholdelse af formalia og regler, begrænsninger af ledelsens råderum og administrative byrder, der skaber resultater. "Soft Law" giver derimod mulighed for at vælge, hvad der er det rigtige for den enkelte bank. Man må derfor ønske Finansrådets nye anbefalinger velkommen.

Der er heldigvis rigtig mange banker, der allerede arbejder systematisk med disse ting, herunder alle de store banker. Skal vi undgå yderligere regulering, er det imidlertid vigtigt, at alle bankbestyrelser sætter disse punkter højt på agendaen.

KORT NYT: STEWARDSHIP CODE

UK

I UK har Financial Reporting Council's introduktion af the UK Stewardship Code i 2010 allerede haft en vis effekt. Foreløbig har det betydet, at 11 investeringsfonde i dag rapporterer detaljeret om relationer til og kommunikation med deres porteføljeselskaber. I 2009 var der kun 5 fonde, som gjorde dette.



JAPAN

D. 26. december 2013 offentliggjorde et ekspertpanel under det japanske finanstilsyn et udkast til en japansk Stewardship Code, som angiver retningslinjer for udøvelsen af stemmerettigheder og engageringen af børsnoterede virksomheders langsigtede Corporate Governance- og CSR-tiltag. Som i UK foreslås dette at ske efter følg-eller-forklar-princippet, men det vil tvinge investeringsfonde til at offentliggøre en klar politik på disse områder. Dette vil medføre en markant forandring i Japan, hvor kun en hånd fuld fonde i dag har noget, der bare minder om officielle holdninger til disse emner.

KORT NYT: CORPORATE GOVERNANCE CODE

Forvent betydelige ændringer ved den kommende revision af OECD's Principles of Corporate Governance siden den sidste opdatering i 2004. Blandt de hotte emner er god selskabsledelse i udviklingslande. En af grundene er åbenlyst, at emerging market selskaber forventes at udgøre 46% af Fortune Global 500-indekset i 2025 – en stigning fra 17% i 2014. Et relateret emne, som forventes inkorporeret, er hvorledes der sikres rimelige vilkår mellem privatejede selskaber og statsejede. Sidstnævnte udgør mere end 40% af selskaberne i f.eks. Kina og Rusland. Formanden for OECD's Corporate Governance komité, Marcello Bianchi udtalte således for nylig, at OECD parallelt med opdatering af Corporate Governance-principperne vil opdatere sine Guidelines for Corporate Governance in State-owned Enterprises fra 2005.

KORT NYT: DIRECTOR CERTIFICATION

Certificeringsprogrammer for bestyrelsesmedlemmer vinder mere og mere udbredelse også i udviklingslande viser en ny undersøgelse pr. 24. januar 2014 af International Finance Corporation, IFC's Global Corporate Governance Forum. Undersøgelsen er baseret på spørgsmål til 70 forskellige bestyrelsesnetværk.

The art of carrying less, and doing more.



Streamline your board materials with Diligent Boardbooks.

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

SIMPLE. SECURE. SUPPORTED.

- ▶ Intuitive interface and navigation
- ▶ Security meeting or exceeding the standards of IT departments
- ▶ Award-winning service, 24/7 support

TRUSTED.

- ▶ 3,400+ boards & 72,000+ users worldwide
- ▶ 13 of the AEX 25 Index in the Netherlands, 319 of the Fortune 1000 in the USA
- ▶ 97% client retention rate



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

- ▶ +31 621552222
- ▶ info@boardbooks.com
- ▶ www.boardbooks.com

Speak to us at the Danish Board Conference on 18 March in Copenhagen.



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

Diligent Boardbooks and Diligent are registered trademarks of Diligent Board Member Services, Inc. Third-party names and marks are the property of their respective owners. ©2014 Diligent Board Member Services, Inc. All rights reserved.





REVISIONSUDBUD - DET MÅ IKKE ENDE GALT!

Finn L. Meyer, Statsautoriseret Revisor, Partner KPMG, tidl. formand for Erhvervsfundsudvalget samt tidl. medlem af Komitéen for God Selskabsledelse

BAGGRUNDEN FOR INDFØRELSE AF REVISIONS- UDBUD

Den finansielle krise har betydet, at man verden over har set på, om gældende lovgivning og Corporate Governance anbefalinger er tidssvarende, eller om der bør strammes op.

De hidtidige rapporter om årsagerne til finanskrisen har generelt ikke haft en væsentlig brod mod revisorerne. Der er dog enkelte virksomheder og konkrete årsrapporter, hvor man mener, at revisor (tidligere) skulle have medtaget en supplerende oplysning eller et forbehold i påtegningen. I meget få tilfælde har det imidlertid ført til sager.

Det til trods er det fundet rigtigt at medtage revisorerne i de initiativer, der iværksættes for at undgå nye kriser.

I EU udsendtes i 2011 et forslag (Barnier), der medfører væsentlige ændringer for revisorerne og deres klienter. Pt. indeholder forslaget, bl.a., at

- Der etableres en Committee of European Audit Oversight Bodies (CEAOB), som skal arbejde sammen med de nationale "Auditor oversight bodies", i Danmark Revisortilsynet
- 10 års tvungen firmarotation for Public Interest Entities (PIE) (Mandatory Firm Rotation (MFR)). Medlemsstaterne kan forlænge 10 års fristen til:
- 20 år for PIE'er, hvor der gennemføres tendere mindst hvert 10 år (20 års back stop)
- 24 år, hvor der er tale om "joint audits" (2 revisionsfirmaer)
- Begrænsning på revisors levering af andre ydelser end revision (Non-Audit Service (NAS)).

- Der etableres en overgrænse (CAP) på 70 % af gennemsnittet af de sidste tre års revisionshonorarer
- Visse ydelser forbydes

Disse regler, som primært medvirker til at sikre revisors uafhængighed, skal bl.a. ses i sammenhæng med gældende bestemmelser om revisorrotation, som i Danmark skal ske mindst hvert 7. år (I UK og US 5 år).

Internationalt arbejdes der endvidere med en styrkelse af revisionsudvalgene, der som bekendt skal sikre, at regnskabsaflæggelsen er solid og retvisende, samt at der gennemføres en omhyggelig, uafhængig revision af højeste kvalitet.

Der er pt. forslag om, at revisionsudvalgene årligt i årsrapporten skal afgive en skriftlig redegørelse for udvalgets arbejde og de væsentligste problemstillinger, der er behandlet i året, samt hvorledes de væsentlige emner er løst. I UK er der allerede krav herom. Internationalt arbejdes tillige med et forslag om en udvidet revisionspåtegning, der ligeledes skal indeholde en skriftlig redegørelse om de væsentligste problemstillinger.¹

AUDIT TENDERS - NOTES ON BEST PRACTICE

I oktober 2012 udsendte FRC (UK) nye Corporate Governance-anbefalinger, i henhold til hvilke FTSE 350-selskaber skulle sende revisionen i tender mindst hvert 10. år (Mandatory Tendering). I juli 2013 udsendte FRC et notat med titlen "Audit Tenders, Notes on Best Practice"²

Den europæiske revisororganisation (FEE - 'Federation of European Accountants') har i oktober 2013 udsendt et notat med titlen, "Auditor Selection - Towards Best Practices", der ligeledes beskriver best practice for en tender-proces.³

Danske bestyrelser og revisionsudvalg kan hente inspiration i begge notater. I det følgende er alene FRC-notatet omtalt

¹Exposure draft: Reporting on Audited Financial Statements: Proposed new and Revised International Standards on Auditing

²www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Audit-Tenders-Notes-on-best-practice.pdf

³http://www.fee.be/index.php?option=com_content&view=article&id=1360&Itemid=106&lang=en

BOARD PERSPECTIVES

DECIDING WHEN TO TENDER

Selskaberne skal fra starten gøre klart, hvad man ønsker at opnå ved tenderen. Bestyrelsen bør tidligt tale med de væsentlige aktionærer herom.

Tenderen bør tidsmæssigt placeres, så den passer med den naturlige partnerrotationsperiode (I DK 7 år. I US/UK 5 år).

Selskabet bør (forud) i ledelsesberetningen eller i redegørelsen for selskabsledelse redegøre for selskabets politik mht. udbud (tendering), samt for hvornår næste udbud ventes gennemført. Herved sikres, at investorerne og markedet ikke bliver bekymrede for uregelmæssigheder, uenighed eller lignende som årsag til et eventuelt revisorudbud eller -skifte.

UNDERSTANDING YOUR OBJECTIVES

Beslutningstagerne (Typisk bestyrelse/revisionsudvalg og evt. de største aktionærer) bør være enige om målet med tenderen, inden tenderen påbegyndes.

Målet/målene bør fremgå af udbudsmaterialet (Request for Proposal (RFP)).

Der bør nedsættes et "Selection Panel", som skal fastlægge processen, udvælgelseskriterierne og måden, hvorpå udvælgelsen skal gennemføres. I Selection Panel bør sidde revisionsudvalgsmedlemmer (formanden for revisionsudvalget bør være formand), bestyrelsesmedlemmer, evt. aktionærrepræsentanter samt medlemmer af den daglige ledelse, f.eks. CEO og CFO.

WHO TO INVITE

Invitér kun firmaer, der reelt kan komme på tale. Deltagelsen i en tender er ressource- og tidskrævende og dermed bekosteligt for alle parter. Det er ikke respektfuldt at invitere firmaer, der reelt ikke kan vinde, blot for at sige, at f.eks. alle Big 4 og/eller mindst ét firma uden for denne kreds var inviteret.

Ved udvælgelsen bør der lægges vægt på

- Den mest robuste revision og
- Den højeste kvalitet
- Uafhængighed

Inden et firma indbydes til at give tilbud, skal det sikres, at firmaet er uafhængigt af virksomheden og dens ledelse.

Det kan være hensigtsmæssigt at indhente en erklæring fra de inviterede firmaer om, at det overholder gældende uafhængighedsregler, samt at firmaet er og vil sikre, at firmaet fortsat er uafhængigt af virksomheden, såfremt firmaet skulle blive valgt på en kommende generalforsamling.

RUNNING THE TENDER

Den fundamentale anbefaling her er:

"Audit Committee Leadership is Essential. Access to key personnel needs to be available and coordinated."

Revisionsudvalget ved formanden skal eje og lede processen.

Finans- og økonomiledelsen bør alene bidrage med operationelle forhold og detaljeret viden.

De spørgsmål, de deltagende firmaer skal besvare, bør begrænses til de absolut nødvendige og tilstrækkelige. Vedrørende anvendelsen af procurement-afdelinger til at forestå en tender anføres:

"However, the most important issues in an audit invariably require the exercise of judgement and the Audit Committee needs to ensure that the process adopted gives adequate weight to the ability of the candidate firms to exercise judgement on audit issues. Leadership from the Audit Committee is key."

De inviterede firmaer bør sikres ens og tilstrækkelig information til at forstå virksomheden og vurdere de tilhørende, væsentlige (revisionsmæssige) risici mv. Ofte anvendes "elektroniske datarum" til at give revisionsfirmaerne de samme nødvendige og tilstrækkelige oplysninger.

Det anbefales at udpege en one-point-of-contact (én kontaktperson) i virksomheden, som sikrer, at firmaerne behandles ens, og at al information samtidig og rettidigt tilgår de shortlistede firmaer.

Efter firmaernes gennemgang af den tilstillede information skal der typisk gennemføres management presentations og møder med nøglepersoner.

Det anbefales, at tenderprocessen gøres tilstrækkelig lang. Dog ikke længere end påkrævet.

En periode på mindst 3 måneder er formentlig nødvendig i større virksomheder, hvor der gennemføres management presentations samt besøg på væsentlige lokationer.

BOARD PERSPECTIVES

Der bør afleveres et skriftligt proposal, som besvarer de emner, der fremgår af RFP'en - evt. med en nøgle til sikring af, at samtlige stillede spørgsmål er besvaret. Det anbefales, at det skriftlige tilbud ikke gøres for langt (evt. ved angivelse af et maksimalt antal sider).

MAKING THE DECISION

Den afgørende anbefaling på dette punkt er:
"Put audit quality, not price, at the top of your list. The role of the lead audit partner is key".

Der omtales en række forhold, revisor bør omtale med henblik på at demonstrere, hvorledes der lægges vægt på kvalitet (demonstrate quality).

Med henblik på at sikre, at revisor udviser tilstrækkelig robusthed og skepsis, anbefales, at revisor anmodes om at kommentere på regnskabspraksis og/eller regnskabsaflæggelsen for det foregående år.

En afgørende faktor i valget af revisor er den fremtidige leadpartner/key audit-partner. I nogle tilfælde har der været organiseret sociale sammenkomster m.v. med henblik på at vurdere kemien med den eventuelle, fremtidige partner. Kemi alene bør imidlertid ikke overskygges revisors uafhængighed, skepticisme, robusthed og objektivitet.

I relation til pris fremhæver FRC:

"Price is not the main factor or even a significant one. Sometimes pressure for lower fees comes from the finance function and Audit Committees may not always have provided the appropriate balance on price."

FRC anfører, at

"it is concerned if lowballing results in a risk to quality."

Revisionsudvalgets endelige indstilling baseres typisk på det skriftlige tilbud samt en præsentation efterfulgt af en Q&A session.

FRC lægger vægt på, at præsentationen m.v. ikke bliver en "all or nothing"-session, men at også andre forhold, herunder indtrykket fra den samlede proces og det skriftlige oplæg, tages i betragtning.

TRANSITION

Der lægges vægt på, at der gives tilstrækkelig tid til at planlægge og gennemføre overgang til det nyvalgte firma.

Det anbefales, at der relativt tidligt det første år gennemføres en analyse af regnskabspraksis, systemer og kontroller med henblik på at videreudvikle revisionsplanen. Den proces kan sikres gennemført ved i tendermaterialet at anmode om en beskrivelse af, hvorledes man som revisor vil gennemføre de første 100 dage efter et eventuelt revisorvalg.

SITUATIONEN I DANMARK

Uanset, der i selskabslovgivningen og i Anbefalinger for God Selskabsledelse pt. ikke er egentlige krav eller anbefalinger om gennemførelse af udbud (tendere), gennemføres der i disse år stadig flere udbud. Årsagen til og formålet med udbudsrunderen er tit uklar og sjældent meddelt markedet og revisor forud for gennemførelsen.

Revisionsudvalgene er fortsat tilbageholdende med at påtage sig det fulde ansvar for processen. Det er fortsat den daglige ledelse typisk ved CFO'en, der "kører" processen, i visse tilfælde med en formel linje til revisionsudvalget.

Indkøbs-/procurement-afdelinger (som typisk ikke har forudsætninger for at vide, hvad omhyggelig og kritisk revision er) har stigende og typisk for stor indflydelse. Procurement betegner "Lowest Bidder" som "Best in Class". Sådan er det imidlertid ikke med revision og kontrol, hvor der er direkte sammenhæng mellem timer, kvalifikationer, erfaring og honorar. Her modsvarer "lowest bidder" som udgangspunkt et lavt timeforbrug og/eller anvendelse af mindre erfarent og/eller mindre kvalificeret personale.

Det kræver særlige (revisions) kompetencer reelt at forstå en revisionsstrategi, -plan, væsentlighed, scoping, kompleksitet m.v. og dermed tidsforbrug. Selv verdens bedste (elektroniske) revisionsværktøjer kan ikke reducere tidsanvendelsen dramatisk og løse den håndfuld væsentlige problemstillinger, som er afgørende for en revision af en større virksomhed.

Typisk kræver løsningen af disse emner væsentlig partnerinvolvering og læsning/tolkning af vanskeligt tilgængelige, omfattende og komplicerede dokumenter, kontrakter og sagsakter m.v. Her kan revisor ikke blot forlade sig på klienten og klientens systemer, forretningsgange og processer.

UHENSIGTSMÆSSIG FOKUS PÅ HONORARER FREM FOR KVALIFICERERE INDSATSER

Finansskandalerne i starten af dette årtusinde og den seneste finansielle krise afstedkom globalt yderligere krav til ledelserne (corporate governance), regnskabsaflæggelse og revision særligt for børsnoterede selskaber. Disse øgede krav og risici er imidlertid ikke afspejlet i revisionshonorarerne.

Det kan undre, at honoraret er blevet så væsentlig en faktor, når revisionshonorarerne typisk udgør en forsvindende promille af omsætningen og resultatet, og at der som nævnt er direkte sammenhæng mellem timer, kompetence, erfaring og honorar.

Det er et paradoks, at direktions- og bestyrelsesvederlagene i de senere år stiger væsentligt bl.a. som følge af de øgede krav.

Revisor er offentlighedens tillidsrepræsentant og skal som uafhængig kontrollant påtage et regnskab m.v. Den omhyggelige og skeptiske kontrollantrolle passer dårligt med en proposalsituation (beauty contest), hvor primært pris er afgørende.



HVAD GØR EN SAMVITTIGHEDSFULD REVISOR?

Hvordan skal en ordentlig samvittighedsfuld og omhyggelig revisor med ryggrad og en sund skepsis kunne vinde en revision ved at anføre:

"Vi er krævende at arbejde sammen med. Tingene skal være i orden. Vi lægger vægt på compliance. Vi er omhyggelige. Vi bruger den tid, der er nødvendig for at komme til bunds i tingene, uanset hvor og hvor komplicerede de er. Vi er skeptiske, kritiske og parate til at udfordre ledelsen, som krævet i lovgivningen og standarderne. Og vi har ryggrad og står fast, når

det er det, der er det rigtige. Jeres ejere, investorer, samhandelspartnere og samfundet forventer det af os. Til gengæld er vi professionelle, og vi er der, når I har brug for os".

Det er det samfundet, medierne, politikerne og investorerne kræver og forventer af revisor. Det er det, og det er det eneste, revisionsudvalget og bestyrelserne bør sikre.

Men det er ikke det, de fleste virksomheder lægger vægt på. Udbud tabes i dag bl.a. på, at revisor ikke ses at "bidrage nok til virksomhedens udvikling", eller at revisor ikke er parat til at "investere" nok i engagementet!

Supersælgeren (slyngveninden) der er venlig, bøjelig, føjelig og fleksibel, og som tilbyder den laveste pris (inklusive betydelige rabatter også på NAS samt forskellige gratysydelse i tilgift) har langt bedre chancer. Når man drøfter disse spørgsmål, uafhængig af en konkret udbudssituation, i bestyrelseslokalerne eller udenfor, siger folk typisk det rigtige. Det lyder smukt. Men der er i vidt omfang tale om skåltaler. Virkeligheden er, at prisen særlig i Danmark er den helt afgørende faktor.

Virksomhederne anmoder ofte i udbudsmaterialet om faste priser for de kommende ca. 3 år, hvilket i sig selv er vanskeligt. Og generelt forudsættes virksomhedens egne leverancer, risikostyring, forretningsgange og interne kontroller samt kvaliteten heraf højere end de faktiske forhold. Ofte tages der heller ikke i tilstrækkeligt omfang hensyn til den stigende omskiftelighed, kompleksitet og volatilitet, der er virkeligheden i disse år.

Revisionsfirmaer lever af at sælge timer. For at have værdi skal disse timer leveres af højt uddannede, erfarne, uafhængige revisorer og specialister, som nødvendigvis må vederlægges konkurrencedygtigt. Ellers vil de finde et andet arbejde.

Er firmaerne ikke i stand til at rekruttere, fastholde og vederlægge revisorer og konsulenter, der er mindst lige så kvalificerede, som dem de skal kontrollere, bliver det en ulige kamp, som kontrolløren (revisor), regnskabsbrugerne og samfundet taber.

For at få prisen ned gør revisionsfirmaerne bl.a. følgende:

BOARD PERSPECTIVES

- Væsentlighedsniveauet sættes så højt som muligt, hvorved antallet af stikprøver, og det der skal rapporteres til revisionsudvalget/be styrelsen, reduceres, (Materiality Creep)
- Dattervirksomheder, filialer m.v. scopes ud/ned, så de ikke skal revideres, men review'es, undergå en gennemgang af visse udvalgte "account balances" eller slet ingen ting. (Scope Creep)
- Der anvendes mindre veluddannet og mindre erfarent personale. I stedet for partnere anvendes seniormanagers/ managers. I stedet for senior managers bruges managers eller assistants (Staff/Experience Creep)
- Nye elektroniske revisionsværktøjer med øget automatisering, der reducerer antallet af timer, bl.a. ved box ticking (afkrydsning), enklere tilgang til relevant faglitteratur, arbejds papirer m.v.
- "Partner to staff"-forholdet i firmaerne øges (globalt) fra ca. 1:11 i 2004 til i 2012 ca. 1:14,3. (Partner to staff creep)
- Offshoring (Indien/Østeuropa) (ca. 5 % af det mere rutineprægede arbejde)/outsourcing

Alt sammen noget der reducerer timeforbruget, honoraret og omkostningerne. Men hvad med kvaliteten? Revisionsfirmaernes forretningsmodel ændrer sig radikalt i disse år. Med mandatory firm rotation vil de tidligere langvarige klientforhold blive væsentligt kortere. Klienterne vil fremover være "acquired clients", som det har krævet en betydelig up front investering at "erhverve". (Tilbud koster ofte millionbeløb at gennemføre. Typisk vinder Big 4 kun hver 3. eller 4.) FRC (UK) udsendte i maj 2013 en rapport med titlen: "Audit Quality Inspections 2012/13" hvori anføres⁴:

"Fee pressures are a commercial reality that cannot be ignored and firms face significant and increasing pressures in the current economic environment as evidenced by substantial reductions in audit fees as a consequence of audit tenders, particularly in respect of large listed entities."

"We remain concerned that the consequences of efforts to improve audit efficiency may have an adverse effect on audit quality."

"Audit Committees also have an important role to play in this area. Where fee reductions have been offered, audit committees should scrutinize the proposed

scope of the audit, including the determination of materiality, the attention to be given to each business component and to the significant audit risks identified."

FORMÅLET ER EN STYRKET UAFHÆNGIG REVISION AF HØJESTE KVALITET

Det er at håbe, at vi i en periode med stadig flere udbud faktisk opnår det, der var meningen, nemlig en styrket uafhængig revision af højeste kvalitet.

Revisionsfirmaerne leverer stadig flottere, mere farvestrålende og dyrere tilbud. De store revisionsfirmaer har endog ansat professionelle kommunikationsspecialister og skuespillere til at hjælpe med de skriftlige og mundtlige præsentationer, der skal lede til, at netop deres firma bliver valgt. Men det har jo intet med solid og kritisk revision at gøre.

Hvis ikke bestyrelserne, revisionsudvalgene og revisorerne finder en ordentlig måde at prissætte revision på fremover, er der betydelig risiko for en væsentlig

I rapporter om den finansielle krise er der blevet efterspurgt personer og organisationer, som rettidigt og med vægt turde "speak up"

svækkelse af kvaliteten af revisionen. Det kan ingen være tjent med!

Det er næppe for sent. Selskaberne og revisorerne har hver især et stort ansvar for, at det ikke går galt.

I rapporter om den finansielle krise er der blevet efterspurgt personer og organisationer, som rettidigt og med vægt turde "speak up" og sige tingene, som de er, således at man tidligere kunne have korrigeret kursen og derved undgået katastroferne.

Det er målet med dette indlæg. Ene og alene!

⁴<http://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Audit-Quality-Review/Audit-Quality-Inspections-Annual-Report-2012-13.aspx>

KORT NYT: INTEGRATED REPORTING

Associate Professor George Serafeim, Harvard Business School, har i et studium, som blev offentliggjort d. 10. februar 2014 påvist, at børsnoterede selskaber, som anvender Integrated Reporting tiltrækker flere langsigtede investorer. Det er første gang man har empirisk bevis for et standpunkt, som ofte er blevet fremført af Investor Relations rådgivere.

KORT NYT: PROXY VOTES AND CORPORATE GOVERNANCE RATINGS

Proxy advisory firm, ISS (Institutional Shareholder Services), offentliggjorde i november 2013 sine 2014-retningslinjer for Proxy Voting med ikrafttrædelse pr. 1. februar 2014. De opdaterede retningslinjer indeholder ca. 25 nye faktorer, som tages med i bedømmelsen af stemmeafgivningen. Blandt disse er:

USA

Man vil støtte Say on Pay-tiltag vedr. både direktion-lønninger og bestyrelsesvederlag. Samtidig vil man indsamle data om andelen af kvinder i bestyrelserne (både numerisk og som procentvis andel), selvom dette dog kun vil ske "til ren information".

JAPAN

Selskaberne vil blive ranket efter deres offentliggørelse af hvorvidt uafhængige bestyrelsesmedlemmer er en del af vederlagsudvalget. Det vil uden tvivl øge presset for flere uafhængige bestyrelsesmedlemmer end det ene medlem, som er krævet efter vedtagelsen af den nye japanske selskabslov i november 2013. På denne baggrund har Canon netop sagt, at de for første gang vil udpege to uafhængige bestyrelsesmedlemmer – i fodsporene på Toyota, som sidste år udpegede tre uafhængige medlemmer.

KORT NYT: AUDIT

UK

UK's Financial Reporting Council (FRC) afgav d. 9. januar 2014 et rapt modsvar på de britiske konkurrencemyndigheder, UK Competition Commission's vejledning fra oktober 2013 om generalforsamlingsafstemninger om "Say on Audit" med kommentaren, at forslaget ikke "så ud til at forøge" aktionærernes ret til



at udtrykke sine holdninger. FRC vil sende UKCC's forslag i høring, men udtrykte ærligt, at "hvilken som helst implementering afhænger helt og holden af den modtagne feedback".

EU

Som det fremgår andetsteds i dette nummer af Board Perspectives har EU indført tvungen revisor-rotation mellem hvert 10. og hvert 24. år. Tvungen rotation er dog blevet blokeret i USA og umiddelbart afvist af de britiske konkurrencemyndigheder, UKCC.

Den Store Danske Bestyrelseskonference 2014



BOARD NETWORK –The Danish Professional Directors Association er stolte over for tredje år i træk at invitere til Den Store Danske Bestyrelseskonference, som afholdes tirsdag 18. marts 2014 kl. 12-19 i Odd Fellow Palæet i København under temaet:

Strategy Excellence

Mød:

Lars V. Frederiksen, Matas,
Finn Meyer, KPMG,
Flemming Besenbacher, Carlsberg,
Jeff Gravenhorst, ISS,
Jens Due Olsen, Kompan,
Lene Skole, Coloplast,
Michael Haaning, Nordic Capital,
Morten Sørensen, Columbia Business School,
Zehrid Osmani, BlackRock
samt **Jens Harsaae**, **Jakob Stengel** og **Ditte Kirstein Brammer**.

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

Pris 3200 kr. ekskl. moms

Board Network kan kontaktes på 40 12 33 12 eller info@boardnetwork.dk

PRÆSENTERES I SAMARBEJDE MED:

Brammer & Co

Diligent
BOARDBOOKS
LIMITED

SEB

Deloitte.

CASE ROSE
INTERSEARCH

BOARD NETWORK

Mediepartner:

BØRSEN.



STATUS PÅ BESTYRELSESANSVAR I DANMARK

*Klaus Stubkjær Andersen,
Business Director, Willis*

STIGNING I ANTAL OG OMFANG AF SAGER OM BESTYRELSESANSVAR

De seneste par år har vi i dansk retspraksis set flere og større sager om bestyrelsesansvar. Et eksempel på en dansk bestyrelsesansvarssag med megen mediebevågenhed er Memory Card Technology. Bestyrelsesmedlemmerne blev i denne sag, i modsætning til selskabets administrerende direktør og dets revisorer, frifundet i Landsretten, men dommen er anket til Højesteret.

Frifindelsen har givet anledning til kritik af bestyrelsesansvaret i dansk ret, i forståelsen, at erstatningsansvaret er (for) let at slippe for i Danmark.

Debatten udspringer (naturligvis) af offentligt kendte sager, hvor ledelsen (bestyrelse og/eller direktion) i danske selskaber ikke er blevet fundet ansvarlige. Der er dog mange ikke offentligt kendte sager, som enten forliges inden nyhedsmedierne får kendskab til sagen eller på nuværende tidspunkt fortsat verserer og derfor ikke er afgjort.

I debatten inddrages der (desværre) ikke øvrige, negative konsekvenser af en ledelsesansvarssag, f.eks. den psykiske belastning for de bestyrelses- og direktionsmedlemmer, der - berettiget eller uberettiget - inddrages i en retssag, hvor de risikerer at miste deres personlige formue og deres erhvervs- og privatliv udstilles i medierne, med skader på omdømme til følge.

De fleste danske ledere er opmærksomme på, at man som bestyrelses- eller direktionsmedlem bør forholde sig kritisk til de oplysninger, man bliver forelagt i sin egenskab af leder (bestyrelses- eller direktionsmedlem). Endvidere giver den stadigt stigende fokus på korrekt ledelse, gennemsigtighed, corporate governance, bestyrelsens sammensætning og kompetencer også anledning til, at ledelsen sørger for, at beslutninger træffes på et oplyst og forsvarligt grundlag, således det i videst mulige omfang undgås, at selskabets kredito-

rer, aktionærer og/eller andre interessenter lider tab, som kan føre til erstatningsansvar.

150 VERSERENDE SAGER OM BESTYRELSESAN- SVARSSAGER I DANMARK

Der verserer primo 2014 antageligt i omegnen af 150 danske sager om ledelsesansvar. Offentligheden får kun kendskab til et fåtal af disse sager, idet størstedelen af sagerne forliges inden sagen behandles hos en domstol, og/eller at offentligheden får kendskab til sagen. Nedenfor nogle nyere, offentligt kendte sager om bestyrelsesansvar:

ERLEBEN-DOMMEN FRA 2011

Sagens fakta: En personligt ejet transportvirksomhed (interessentskab) blev omdannet til et aktieselskab, uden at den registrerede aktiekapital var modtaget. Der var personsammenfald i bestyrelsen og direktionen, idet de to indehavere varetog den daglige drift og samtidig var bestyrelsesmedlemmer. Det sidste bestyrelsesmedlem (formanden) deltog ikke i den daglige drift. Hverken bestyrelsen eller direktionen sørgede for ændring af forretningsgange efter skiftet og der afholdtes ikke bestyrelsesmøder. Der blev ej heller udarbejdet budgetter, afregnet moms eller A-skat.

Højesterets afgørelse: De to bestyrelsesmedlemmer, der var indehavere blev erstatningsansvarlige for at drive virksomheden "uden forsvarlig tilrettelæggelse af selskabets virksomhed, økonomi, bogføring og budgetopfølgning. Bestyrelsesformanden havde ikke haft viden herom, og kunne derfor ikke blive erstatningsansvarlig på samme grundlag, men Højesteret fastslog, at bestyrelsesformanden, ved igennem hele perioden at holde sig "fuldstændig passiv på trods af hvervet som bestyrelsesformand" havde handlet ansvarspådragende ved at tilsidesætte sine pligter som bestyrelsesformand. De tre bestyrelsesmedlemmer dømtes til at betale ca. 1,5 mio. til konkursboet.

ABTEK-DOMMEN 2011

Sagens fakta: L stiftede i 2000 selskabet A, hvori han blev direktør og bestyrelsesmedlem. I 2003 stiftede han selskabet B, som han også blev direktør for og bestyrelsesmedlem i. A gik konkurs i august 2004. For Højesteret var spørgsmålet, om L var forpligtet til at tilbagebetale et beløb, som i A's årsrapporter for 2000 og 2001 var optaget som »ansvarlig lånekapital:

Mellemregning med direktionen«, og som var indfriet af A i 2003. Det var desuden spørgsmålet, om A's konkursbo, K, havde et krav mod B og L, i anledning af at produktionsaktiver var blevet overdraget fra A til B i maj og juli 2004.

Højesteret tiltrådte: at det ved en anførsel i A's årsregnskab for 2001 af, at L havde ydet selskabet »ansvarlig lånekapital«, var givet selskabets kreditorer et bindende løfte om, at der var ydet selskabet et efterstillet lån. Lånet var på et tidspunkt i 2003, hvor A var i en usikker økonomisk stilling på grund af vanskeligheder med fortsat drift, uden forudgående tilkendegivelse og inden offentliggørelsen af årsrapporten for 2002, hvori den ansvarlige lånekapital ikke var vist, blevet indfriet med midler opnået ved salg af A's værdipapirer.

Under disse omstændigheder var L, som bestyrelsesmedlem og direktør forpligtet til at tilbagebetale det indfrie beløb på 1.120.800 kr. til K.

KUNSTHAL CHARLOTTENBORG

Direktøren for Kunsthall Charlottenborg blev - på foranledning af bestyrelsen - afskediget af Kulturministeren, efter at et budgetunderskud på DKK 3,2 mio. blev offentliggjort via medierne. Rigsrevisionen skal nu undersøge, hvorfor bestyrelsen ikke greb ind overfor direktøren noget tidligere end tilfældet var. Flere eksperter udtaler, at både direktøren og bestyrelsen i Kunsthall Charlottenborg har ansvaret for overskridelse af budgettet.

BESTYRELSESANSVAR DÆKKER IKKE LÆNGERE BLOT ANSVARET FOR BESLUTNINGER TRUFFET RUNDT OM DET OVALE BORD

I de verserende sager som Willis har kendskab til, er der en tilbøjelighed til, at sagerne i stigende grad omhandler andre aspekter af virksomhedsledelse end "blot" ansvaret for de beslutninger, som bliver truffet rundt om bordet i bestyrelsen eller hos direktionen.

Til eksempel har Willis i 2013 set sager, hvor ledelsen (bestyrelse og/eller direktion) er blevet mødt med påstand om ansvar for både arbejdsmiljøbegrundede dødsfald, afskedigelse af medarbejdere og krænkelse af immaterielle rettigheder. Ledelser vil i fremtiden efter alt at dømmes blive mødt med erstatningskrav som følge af tab forårsaget af cyberrelaterede risici.

KATASTROFALE KONSEKVENSER AF EN BESTYRELSESANSVARSSAG

En bestyrelsesansvarssag kan få store negative konsekvenser for bestyrelsesmedlemmet på grund af det personlige og ubegrænsede ansvar, der i værste fald kan føre til, at lederen må erklæres personligt konkurs.

Selv i de sager, hvor bestyrelsesmedlemmer ikke bliver idømt erstatningspligt, er sagen byrdefuld for de personer, der er inddraget - både økonomisk og personligt.

Derudover kan en bestyrelsesansvarssag også påvirke både virksomhedens og ledelsens renomme, og i forlængelse heraf påvirke virksomhedens omsætning og kreditværdighed, negativt. De involverede parter har derfor ofte en interesse i, at forlige sagen hurtigst muligt.



HVORDAN SER FREMTIDEN UD?

De ovenstående sager viser, at man i højere grad end tidligere inddrager ledelsen (bestyrelse og/eller direktion) i forskellige søgsmål, også selvom kravet måske rettelig alene skulle have været rettet mod virksomheden/organisationen. Med Willis' kendskab til verserende sager, er status januar 2014, at der til stadighed rejses et stigende antal berettigede og uberettigede krav mod ledere.

ØGET RISIKO FOR PERSONLIGT ERSTATNINGSKRAV FOR BESTYRELSESMEDLEMMER

Aktionærer, investorer, kreditorer og deres tilgang til at rejse krav og anlægge retssager betyder, at man som leder i danske virksomheder må forberede sig på, at risikoen for at blive mødt med et personligt erstatnings-

krav er forøget og formodentligt øges i fremtiden.

Ledelsen skal således fortsat forholde sig kritisk over for de fakta, der præsenteres for dem ved varetagelse af deres hverv som direktions- eller bestyrelsesmedlem og til enhver tid overholde (selskabs)lovgivningens mindstekrav. Derudover bør man se nærmere på bestyrelsens sammensætning og kompetencer samt iagttage best practice og Corporate Governance anbefalinger.

RETNINGSLINJER FOR LEDELSENS PERSONLIGE RISK MANAGEMENT BØR FREMADRETTET PRIORITERES HØJERE

Implementering af regler og retningslinjer for ledelsens personlige risk management og etablering eller optimering af ledelsesansvarsforsikring bør derfor prioriteres højt af nuværende og kommende ledere.

BESTYRELSESANSVARET ER PERSONLIGT OG BESTYRELSESMEDELMER BØR FORHOLDE SIG TIL DETTE

Bestyrelsesansvar er det ansvar fysiske personer ifalder under udøvelsen af deres hverv som bestyrelsesmedlem.

Bestyrelsesansvaret er personligt og ubegrænset i sin form, hvilket vil sige, at man som bestyrelsesmedlem kan blive erklæret personligt konkurs, hvis man bliver mødt med erstatningskrav og sagsomkostninger, som man ikke kan honorere.

Ansvaret er individuelt, men ledelsen kan blive kollektivt ansvarlig. Solidarisk hæftelse kan pålægges, og dermed kan man som bestyrelsesmedlem komme til at hæfte for andre lederes fejl. Dette følger både af almindelige retsgrundsætninger og af selskabslovgivningen, fondslovgivningen og erstatningsansvarsloven og retspraksis.

Ansvarsgrundlaget er generelt culpa, det vil sige en retsstridighedsvurdering af skyld efter en målestok der tager udgangspunkt i, hvorledes en almindelig person ville have forholdt sig i en given situation, medmindre der konkret findes særligt ansvarsgrundlag i gældende ret.

Ansvarsgrundlaget og culpabedømmelsen kan konkret variere afhængigt af, hvilken form og type organisation man er leder i, men bestyrelsesansvar er en risiko

alle bestyrelsesmedlemmer bør forholde sig til, uanset hvilken form og type organisation man sidder i.

Bestyrelsesansvaret bedømmes i det land hvor ledelse udøves og standarderne er forskellige fra land til land, hvilket enhver leder bør iagttage, både som bestyrelsesmedlem i et (dansk) moderselskab eller i et datterselskab i udlandet.

Betingelserne for erstatningsansvar er generelle og uafhængige af hvilken form og type organisation man er leder i. For at blive erstatningsansvarlig skal der - ud over et ansvarsgrundlag - foreligge et økonomisk tab. Dette tab hos skadelidte skal være påregneligt for skadevolder ved den skadeforvoldende handling/undladelse og skadelidtes tab skal desuden have årsags-sammenhæng med skadevolders handling/undladelse. Dette følger dels af almindelige retsgrundsætninger og dels af selskabslovgivning samt af retspraksis.

HVAD DÆKKER EN BESTYRELSESANSVARSFORSIKRING?

En bestyrelsesansvarsforsikring dækker krav rejst mod de sikrede bestyrelsesmedlemmer med påstand om bestyrelsesansvar i forbindelse med udøvelsen af deres ledelseshverv. Bestyrelsesansvarsforsikringen omfatter som udgangspunkt alle krav rejst mod det sikrede bestyrelsesmedlem.

Der findes en række undtagelser. Krav der vedrører forsætlige og strafbare handlinger, tidligere- og verserende sager samt uberettiget personlig vinding dækkes ikke, dog således, at kun de skyldige personer undtages fra dækning.

En bestyrelsesansvarsforsikring dækker sagsomkostninger og eventuelle erstatningsbeløb samt kan tilbyde juridisk assistance ved sagens førelse, også de uberettigede sagers, således at de sikrede bestyrelsesmedlemmers ansvarssag er i kompetente, rådgiveres hænder.



Ud over sagsomkostninger og erstatningsbeløb dækker ledelsesansvarsforsikringen bl.a. omkostninger til genetablering af renommé. Der er ingen selvrisiko.

HVORFOR TEGNE BESTYRELSESANSVARSFORSIKRING?

1) Bestyrelsesansvaret er et personligt og ubegrænset ansvar - en bestyrelsesansvarsforsikring dækker bestyrelsesmedlemmets (og i visse tilfælde familiens) privatøkonomiske risici ved at udøve jobbet

2) Bestyrelsesansvarssager er komplicerede - med en bestyrelsesansvarsforsikring kan man fokusere på at drive organisationen, mens forsikringselskabet fokuserer på bestyrelsesansvarssagen, altid en slags "krisehåndteringsdækning".

3) Nogle bestyrelsesmedlemmer har den indstilling at "Vi laver ikke fejl" - men uberettigede krav koster også tid og penge. Bestyrelsesansvarsforsikringer dækker uberettigede krav og indeholder dermed en form for "retshjælpsdækning" til afvisning af sagen. Den gennemsnitlige behandlingstid for en Højesteretsdom er ca. otte år.

Der er mere information at hente i bogen Ledelsesansvar og ledelsesansvarsforsikring, Karnov 2011.

KORT NYT: SAY ON PAY

SCHWEIZ

Nye retningslinjer for proxy stemmer ved generalforsamlingerne i børsnoterede selskaber blev for nylig offentliggjort af Ethos, en sammenslutning af 138 schweiziske institutionelle investorer. De nye retningslinjer angiver bl.a., at direktionslønninger bør godkendes af generalforsamlinger på forhånd, mens bonusser bør godkendes ved afstemninger bagudrettet. Reglerne er trådt i kraft i februar 2014. Yderligere barsler Ethos med forslag, som bl.a. går på, at et flertal af medlemmerne i vederlagskomiteerne skal være uafhængige, men mere radikalt også, at de ikke bør besidde direktionsposter i andre børsnoterede virksomheder, da "de hermed kan siges at have en personlig interesse i en generel stigning i markedet for direktionslønninger".

FRANKRIG

AFG, den franske brancheforening for asset managers, offentliggjorde d. 14. januar 2014 sine årlige corporate governance-anbefalinger. Den seneste revision indeholder en anbefaling om, at retningslinjer for direktionslønninger minimum hvert tredje år skal vedtages af generalforsamlingen – og at de konkrete lønninger i øvrigt hvert år bør godkendes bagudrettet ved generalforsamlingen. En tilsvarende corporate governance anbefaling offentliggjordes af erhvervsorganisationerne Afep/Medef i 2013.

EU

EU barsler med et forslag om at gøre det obligatorisk at indføre generalforsamlingsafstemninger om direktionslønninger, eventuelt med bindende effekt for bestyrelsen – som f.eks. i UK og Schweiz.



4 SKARPE FRA THOMAS THUNE ANDERSEN, BESTYRELSESFOR- MAND

1. STRATEGI ER GENERELT RYKKET HØJERE OP PÅ BESTYRELSENS AGENDA. HVAD KENDETEGNER STRATEGY EXCELLENCE FRA BESTYRELSESLOKA- LET OG HVORDAN UDMØNTES DET I PRAKSIS?

Det er korrekt, at strategi fylder mere i bestyrelseslokalet. Ofte fordi omverdenen (dvs. best practice) tilsiger, at det bør det. Derfor bliver diskussionen ofte mekanisk, fordi det er noget man bare gør og processen bliver, at direktionen udarbejder et oplæg, som så bliver diskuteret på en halv eller fuld dag - og dermed basta. Det er for mig IKKE en kvalitetsproces og gør i virkeligheden mere skade end gavn.

For mig kan man måske lidt smart koge best practice ned til, at man har en STRATEGY diskussion og IKKE en STRATEGY PLAN diskussion/ godkendelse. Som eksempel på dette er det afgørende, at bestyrelsen er en del af diskussionen om forudsætningerne om, hvor markedet går hen, den overordnede samfunds indflydelse etc. Dette skal skabe en diskussion og enighed, om hvilken slags virksomhed man har om f.eks. 3 år (who do we aspire to be). På den baggrund skal man så kunne svare på: 1. Where (det vil sige what business segments) are we the right owner? 2. When are we the right owner? 3. Which skills and competences allow us to be the owner? Dermed har man en diskussion om STRATEGY - og på den baggrund kan man overlade det til direktionen at udarbejde en STRATEGY PLAN.

2. HVAD ER DE 3 VIGTIGSTE FACETTER I DIN EGEN UDØVELSE AF BOARD LEADERSHIP?

Det er i virkeligheden 3 forskellige (men sammenhængende opgaver), som en bestyrelse har. A. Bestyrelsen skal udnævne, støtte, udvikle etc. den daglige ledelse (dvs. direktionen) af virksomheden. Det handler om at udvælge de rigtige, være mentor, styre etc. B. Der bliver ikke talt så meget om den anden - eller rettere mest indirekte. Det er opgaven at lede bestyrelsen. Det er jo en ledelsesopgave som alle andre.

Det handler om at sætte tonen, mere om at lede og facilitere end om at diktere, sætte det rigtige hold, om at prioritere og holde overblik, diversitet, kompetencer og bestyrelsesevaluering. C. Den tredje ledelsesopgave, som der sjældent tales om, er det lidt løsere om virksomhedens overordnede interaktion med stakeholders som aktionærer, interessegrupper, myndigheder etc., der sætter nye krav og normer. Dette medfører tillige, at bestyrelsen i sidste instans har en ledelsesopgave mht. virksomhedens værdier, kultur og tone.

3. EN FULDTIDSBESTYRELSESKARRIERE BÆRER TIL TIDER ET LONE WOLF-PRÆG OVER SIG. HVOR HENTER DU INSPIRATION TIL ARBEJDET MED BL.A. STRATEGISKE TILTAG I DE BESTYRELSE, DU SIDDER I?

Ja det er rigtigt. Her må man adskille The Executive, der har et enkelt bestyrelsesansvar. Her er der ikke et problem under denne overskrift. Så det drejer sig mere om personer med et fuldtidsbestyrelsesvirke. Her er der også lidt forskel på f.eks. en UK situation og en dansk situation. Med et unitary board er der alt andet lige mere involvering og flere roller i virksomheden, som giver større berøringsflader. Lidt provokerende kan man postulere, at noget af det værste man kan gøre er at sætte sig i et lille luksus kontorfællesskab og leve lidt i isolation. Hvad i stedet med kontorer ude hos de virksomheder, man arbejder for og derigennem få bredere input (dog med fare for at man bliver indsyttet). Jeg tror også, det er vigtigt at få en portefølje, der har en sammenhæng (men uden konflikt) og at man kan lære på tværs. Men mere end noget andet så er det sgu' op til en selv - get around and have curiosity as your top priority.

4. HVORDAN SER DU BESTYRELSESGERNINGEN UDVIKLE SIG DE NÆSTE PAR ÅR?

Bestyrelsesarbejdet bliver mere tidskrævende og ansvaret såvel direkte som indirekte stiger. Som en følge deraf vokser problematikken ift. hvorledes bestyrelsen rent faktisk kommer til at forstå detaljerne i driften, uden at blive en del af den daglige ledelse. Desuden øges brugen af komiteer, som kan gå i dybden med f.eks. sikkerhed. Dertil kommer, at bestyrelsen fremover bliver mere aktiv ift. at sikre virksomhedens kultur og værdier. Jeg vurderer også, at der fremover kommer mere fokus på bestyrelsens resultater og dermed også på bestyrelsesevaluering, diversitet, træning og uddannelse.



REVOLUTION IN THE BOARDROOM: THE RISE OF DIGITAL COMMUNICATIONS

By Charlie Horrell, Managing Director, EMEA, Diligent Boardbooks Ltd.

UNPRECEDENTED INFORMATION VOLUMES

Directors are under huge scrutiny, operating in heavily regulated environments. They deal with unprecedented volumes of data and information –which they have to process and understand under tight deadlines in order to give good advice and make critical business decisions. Being able to access and review all the relevant (and most recent) information directors need to make those decisions is a key part of good corporate governance.

Digital Board Portals have great advantages for security and convenience of board communications. The right level of support is key.

Digital board portals have transformed the way directors prepare for board meetings. In the past, before a meeting, directors would receive heavy packs of paper information delivered to their homes by courier. If there were last-minute amendments to those materials, replacement packs or pages would be sent out, with the burden on the directors to ensure they were reviewing the right versions and destroying or returning the old ones.

DIGITAL BOARD PORTALS ON THE RISE

One of the advantages of using a digital board portal is that board packs can be created and distributed simply and quickly. Any inevitable last-minute amendments are updated straight to the portal, which directors access via a tablet app, PC or browser. The time saved in printing and distribution can give directors more time to prepare, and they know that they are spending that time reviewing the right information.

Directors can access past, as well as current, informa-

tion through the portal, providing context to a particular business problem.

At a round table discussion hosted by Diligent Boardbooks Ltd., the Associate Group Company Secretary of Standard Life, a large UK-based savings and investment company, highlighted the value of digital board portals in ensuring directors always have the access they need to materials. As Paul McKenna told us: “The advantage is that board members will always have the latest papers available to them, assuming they have been given a moment or two to sync them. And there is no longer the need to get additions and corrections distributed around the world.”

A SAFE AND CONVENIENT SOLUTION

Another great advantage of a digital portal is that it eliminates the inherent security risk of carrying (or couriering) paper packs around the world. Having everything accessible through a secure app on an iPad, for example, means that even if the iPad was lost, the materials on it would still be safe.

It is a much more convenient system, too. We have heard many stories of directors who have happily relinquished the need to carry kilos of paper with them to meetings -- often in hand luggage on international flights, as such sensitive corporate information cannot be trusted to the hold. Those who sit on multiple boards in particular do not miss having to carry several heavy packs of paper with them around the world. We have one director using the Diligent Boardbooks portal who sits on six different boards. Needless to say, his life is significantly easier now he can access information for all six companies on a single iPad. And of course, many board directors already use iPads these days so accessing board papers through a secure tablet app comes very naturally to them.

Providing high-quality support for this technology is essential. Directors will review information in the early morning, late at night, at weekends and while travelling. A 9-to-5, Monday-to-Friday customer service team will not work when you are preparing for a board meeting at 9 o'clock on a Sunday night ahead of an international flight.

24/7 SUPPORT

Customer support must reflect the level of services directors expect and the hours they work. The requirement is for real people answering the phone straight away and 24/7, knowledgeably addressing anything from a technical query about the portal to a question about the iPad the app is on.

The technology brings many advantages. But arguably it is this level of support that is the real differentiator between board portal services.

For more information, visit www.boardbooks.com

Charlie Horrell is MD, EMEA, for Diligent Boardbooks Ltd. (www.boardbooks.com). Over 3,400 boards and 72,000 individual directors, executives and board teams worldwide rely on Diligent Board Member Services, Inc. to speed and simplify how board materials are produced, delivered and reviewed. Providing the world's most widely used secure board portal, Diligent has pioneered ease of use, stringent security and superior training and support since 2001. It serves 39 of the FTSE 100 in the UK, 13 of the AEX 25 Index, 319 of the Fortune 1000 plus a variety of private firms, non-profits and government agencies globally.

KORT NYT: WOMEN ON BOARDS

CANADA

Ontario Securities Commission har d. 16. januar 2014 fremlagt forslag om, at alle selskaber noteret på Toronto Stock Exchange fremover skal redegøre for både nuværende status, mål og planer for deres tiltag vedrørende kønsmæssig diversitet og vedrørende valgbarhedsperioder generelt. Dette vil betyde en stor ændring, da langt de fleste selskaber på TSX i dag ikke offentliggør disse informationer. Forslaget er sendt i høring til april 2014.

UK

UK Professional Boards Forum har d. 17. januar offentliggjort 2013-tallene for andelen af kvinder i bestyrelser i FTSE 100-virksomhederne. Andelen udgør nu 20% (en stigning fra 17% i 2012), og man er dermed på rette vej i forhold til opfyldelse af målene i den regeringsnedsatte Davies Commission Report fra 2011 om en minimumsrepræsentation på 25% i 2015.



EU

Europa Parlamentet vedtog – efter tidligere vedtagelse i Europa Kommissionen – i december 2013 et forslag om kvoter på minimum 40% for andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer i børsnoterede og statsejede selskaber. Det forventes imidlertid, at forslaget ikke bliver vedtaget i Ministerrådet, da en række landes regeringer fortsat er stærkt imod kvoter. Der arbejdes derfor sideløbende på et mindre indgribende EU-forslag om at gøre det obligatorisk for selskaberne at offentliggøre deres mål og politik herom, ganske som det fremgår af den danske Lov om Kvinder i Ledelser og Bestyrelser, som trådte i kraft d. 1. april 2013.

BOARD PERSPECTIVES

Board Perspectives udgives af:

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

Ansvarshavende chefredaktører:

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

Bidragydere i dette nummer:

Finn L. Meyer, Partner, KPMG
Marianne Philip, Partner, Kromann Reumert
Klaus Stubkjær Andersen, Business Director, Willis
Charlie Horrell, MD, EMEA, Diligent Boardbooks

Bag Board Network - The Danish Professional Directors Association - står Jakob Stengel og Ditte Kirstein Brammer.



Jakob Stengel, *cand.jur.*, har i 16 år beskæftiget sig med Corporate Governance samt ledelsesrådgivning, først 10 år i den finansielle sektor, og de seneste 6 år som konsulent og partner hos flere af headhunterbranchens mest fremtrædende, internationale aktører, i dag i regi af Case Rose / InterSearch (www.caserose.com). Jakob virker tillige som bestyrelsesformand og -medlem i en række danske bestyrelser, samt som ekstern foredragsholder i en række sammenhænge.



Ditte Kirstein Brammer, *cand.merc.*, har i 17 år rådgivet ledelser på topniveau om strategi og forretningsudvikling i både store og mellemstore virksomheder, såvel i Danmark som internationalt bl.a. i McKinsey & Co og Copenhagen Consulting Company. I dag driver Ditte rådgivningsvirksomheden Brammer & Co (www.brammerco.com) og er tillige bestyrelsesformand og -medlem i en række danske bestyrelser. Ditte indtager rollen som Adm. Direktør i Board Network.