

BOARD PERSPECTIVES

no.02 MAJ 2014

VELKOMMEN

**TIL DANMARKS FØRENDE BESTYRELSESPUBLIKATION
BOARD PERSPECTIVES – NYHEDER, TENDENSER
OG HOLDNINGER**



BEHOV FOR ØGET FOKUS PÅ RISIKOSTYRING

ERIK HOLST JØRGENSEN & MARTIN FAARBORG – S. 05

4 SKARPE OM BESTYRELSENS VÆRDISKABELSE

TORBEN BALLEGAARD SØRENSEN – S. 9

TOPLEDERSKAB I VERDENSKLASSE

LOUISE ORBESEN – S. 11

KUNDER PÅ BESTYRELSESMØDET

STIIG HELGENS BINGGELI – S. 14

4 SKARPE OM BESTYRELSENS VÆRDISKABELSE

HENRIK GÜRTLER – S. 17

KAPITALBEREDSKAB PÅ BESTYRELSESAGENDAEN

PETER HØLTERMAND – S. 18

WHY CORPORATE GOVERNANCE MATTERS TO INVESTORS

MIKKEL SKOUGAARD – S. 21

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES – DANMARKS NYE BESTYRELSESPUBLIKATION



Velkommen til andet nummer af Board Perspectives fra Board Network, The Danish Professional Directors Association. Board Perspectives henvender sig til alle, som interesserer sig for bestyrelsesagenden i Danmark, og er den førende, 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 bringer vi to gange ”4 skarpe spørgsmål” til et par af Danmarks mest erfarne bestyrelsesformænd; Henrik Gürtler og Torben Ballegaard Sørensen.

Desuden har vi denne gang fået bidrag fra fire skarpe rådgivere/serviceleverandører, som hver for sig sætter fokus på nye Corporate Governance-tiltag inden for risikostyring, virksomhedens kapitalberedskab, bestyrelsens kundefokus samt topleder-karakteristika. Endelig får vi en vurdering af vigtigheden af stærke Corporate Governance-procedurer fra verdens største institutionelle investorer.

STRATEGY EXCELLENCE

190 bestyrelsesformænd, -medlemmer, direktører og toprådgivere deltog d. 18. marts i Odd Fellow Palæet ved Den Store Danske Bestyrelseskonference

2014, som i år afholdtes for tredje år i træk. Et tæt-pakket program med indlæg af bl.a. Zehrid Osmani (BlackRock), Finn L. Meyer (KPMG), Morten Sørensen (Columbia Business School), Lene Skole (Coloplast), Jens Due Olsen (Kompan), Michael Haaning (Nordic Capital), Flemming Besenbacher (Carlsberg), Lars V. Frederiksen (Matas) samt Jeff Gravenhorst (ISS) bragte adskillige lærerige pointer og ny inspiration med sig og gjorde dagen til en stor succes.

Blandt de overordnede key learnings var, at uagtet, at der ingen universal-model findes for effektiv strategi-udvikling, så står det uomtvistet, at kravene er støt stigende til bestyrelsens rolle og kompetencer – ikke mindst på strategi-området. Historiske resultater er ikke nok – ledelsen skal også kunne redegøre for de fremadrettede vejvalg. Og så blev så forskellige kardinalpunkter som overvågningen af globale megatrends, håndteringen af teknologiske paradigmeskifter, konsekvens i strategieksekveringen samt partnerskabsfokuseringen i det stærkt aktive ejerskab fremhævet undervejs som havende haft en afgørende forskel i den pågældende virksomheds vej mod strategy excellence.

SUCCESSION PLANNING – AF BESTYRELSE OG DIREKTION. SMIDIGT SKIFTE ELLER KRITISK BRUD?

Board Networks næste medlemsmøde tirsdag d. 3. juni kl. 8-12 sætter fokus på en af de allervigtigste facetter i bestyrelsens udøvelse af sit virke; det velplanlagte og –gennemførte ledelsesskifte på enten bestyrelses-

BOARD PERSPECTIVES

eller direktionniveau. Der findes utallige eksempler på virksomheder, som har lidt skade under en ledelse, som har siddet for længe, eller situationer, hvor ledelsen er blevet skiftet for abrupt, og dermed har skabt et vakuum med tvivl, tøven og tab til følge blandt både kunder, medarbejdere og ikke mindst aktionærer.

Det burde være indlysende, at det er formandskabets ansvar (i tæt dialog med de vigtigste aktionærer) at sikre, at der for virksomhedens bestyrelse altid er både en langsigtet successionsplan og ikke mindst en hurtigt eksekverbar krisestyringsplan. Begge planer revideres minimum én gang årligt – typisk i forlængelse af, hvad der burde være den obligatoriske, årlige bestyrelsesevaluering.

Den langsigtede plan bør inkludere en vurdering af de tilstedeværende kompetencer målt op mod en revideret, strategisk målsætning samt virksomhedens aktuelle situation. Desuden bør faktorer som anciennitet og uafhængighed, fornyelse og diversitet, strategi og kontrol, alle indvejes i den langsigtede plan således, at det ikke bliver magtfuldkommenhed eller taburetklæberi, som risikerer at bringe virksomheden i ledelsesmæssigt og/eller økonomisk uføre.

Krisestyringsplanen skal naturligvis i generisk forstand, men dog i relativ stor detaljeringsgrad, have kortlagt virksomhedens valgmuligheder, såfremt et sygdomstilfælde, et dødsfald, en skandale eller andet pludselig skulle udløse et nødvendigt skifte på en eller flere pladser i bestyrelsen. Dette gælder ikke mindst de bestyrelser og udvalg, som er underlagt særlig regulering (f.eks. i den finansielle sektor i bred forstand eller i revisionsudvalgene i børsnoterede virksomheder) – hvor tilsikring af tilstedeværelsen af specifikke kompetencer må have så høj prioritet, at man på forhånd har identificeret (og kontinuérligt opdateret) en successionsrækkefølge, som hurtigt kan kontaktes og vitaliseres.

På tilsvarende vis påhviler det bestyrelsen som kollegium at have sådanne planer klar for direktionens vedkommende. Det er bestemt ikke i alle virksomheder, at det ville være gangbart at lade et af bestyrelsesmedlemmerne (evt. formanden) agere interim CEO indtil en permanent løsning er fundet. Det bør naturligvis også overvejes, om der skal fokuseres på en intern eller en ekstern løsning for fremtiden. De fremmeste virksomheder formår naturligvis altid at have en dygtig runner up til alle positioner i virksomheden,

men ikke alle har nødvendigvis størrelsen, ressourcerne eller brandet til have både en stærk nummer ét og en fantastisk nummer to på plads alle steder i organisationen.

Én ting er dog planen – procedurerne – persongalleriet – noget helt andet er timingen. Et af ovennævnte krisescenarier kan være oplagte nok, men ikke nødvendigvis. Vi tillader os at påstå, at rettidig omhu for det smidige skifte bl.a. kan vurderes ud fra, om bestyrelsen føler dalende performance, svigtende koncentration, flere stress-indikatorer, større fravær – eller måske endda flere pet projects (dvs. direktørens egne yndlingsprojekter uden større skelen til bestyrelsens ønsker og anvisninger) eller en stigende grad af jeg-har-svar-på-alle-spørgsmål-attitude. Den dag, hvor en direktør ikke længere udviser nogen som helst tvivl i sin adressering af spørgsmål fra bestyrelsen, vil han/hun ikke længere performe efter højeste standard.

På medlemsmødet d. 3. juni vil vi behandle emnet med input fra både praktiker- og rådgivervinklen. Således er vi glade for at kunne præsentere både CEO Ulrik Bülow (Otto Mønsted) og Co-head Nordic, Kai Hammerich (Korn Ferry) som talere på dagen. Begge kommer med mange års erfaring med emnet – og ikke mindst en række skarpe holdninger til hvad der kendetegner best practice på området. For henvendelser om mulighed for deltagelse, henvises til 40123312 eller info@boardnetwork.dk.

Endnu engang velkommen til andet nummer af Board Perspectives. Rigtig god læselyst.

Ditte Kirstein Brammer & Jakob Stengel



STØRRE KRAV TIL REVISIONSUDVALG KRÆVER FOKUS PÅ RISIKOSTYRING

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

Der bliver stillet større og større krav til revisionsudvalg. Samtidig er udvalgets primære ansvarsområde – at føre tilsyn med ledelsens aktiviteter, herunder regnskabsaflæggelse og compliance – stadig en vigtig brik i god selskabsledelse. Det kan være vanskeligt at koncentrere sig om sit traditionelle ansvarsområde og samtidig holde sig ajour om forhold såsom cybersikkerhed, lovforslag og international udvikling.

I denne artikel retter vi fokus mod en række tendenser, som revisionsudvalg i Danmark bør sætte på dagsordenen i 2014, herunder spørgsmål, de skal tage stilling til, for at leve op til kravene.



STÅR COMPLIANCE HØJT PÅ VIRKSOMHEDENS DAGSORDEN?

Øget forretningskompleksitet, geografisk rækkevidde, nye kulturer, nye risici og en mere krævende compliance-lovgivning medfører et stigende behov for at sæt-

te mere fokus på compliance-agendaen. Licensen til at drive virksomhed er altafgørende, og vi står også over for et ønske fra både revisionsudvalgene og ledelserne om at være i kontrol og være på toppen af problemstillingerne. Manglende kendskab er ikke længere et forsvar og betragtes nu til dags som bevidst blindhed eller forsømmelighed. Derfor skal revisionsudvalg spille en central rolle ved at fokusere på compliance-agendaen og dermed sikre, at der er overblik over det arbejde og de tiltag, som ledelsen koordinerer.

Alt efter risikostyringsniveau og -modenhed samt tidligere og aktuelle tiltag vil følgende compliance-tiltag være relevante at overveje for virksomheden:

RELEVANTE COMPLIANCE-TILTAG

- Anti-Corruption, den amerikanske og den engelske antikorrupsionslov
- Begrebsramme for intern kontrol (finansiel)
- Fuldmagter
- Politikker for fuldmagts- og tegningsforhold
- IFRS
- Samspil med kunder
- Etisk regelsæt
- Bekæmpelse af besvigelser
- Overholdelse af lovgivning til bekæmpelse af karteller
- Interessekonflikter
- Tyveri af virksomhedens aktiver og varer
- Databeskyttelse og -sikkerhed
- Skattepolitik og -strategi
- Overholdelse af skatteregler
- Sælger-/leverandøraftaler
- Risikostyring
- Kontroller med udlandshandel
- Arbejds miljø
- Bæredygtighed
- Krisestyring
- Databeskyttelse
- Overholdelse af børsregler
- Rapportering af uetisk adfærd og undersøgelser (whistleblowing)

HAR VIRKSOMHEDEN DE RETTE PROCESSER TIL HÅNDTERING AF DE STRATEGISKE RISICI?

Styring af risici har altid været af afgørende betydning for de mest succesfulde virksomheder. Men i vor tids risikofyldte forretningsmiljø kan det være vanskeligt at sætte sin lid til, at planer og strategier vil fungere som forventet. En væsentlig grund er, at strategiske

risici, der enten indvirker på eller bliver forårsaget af forretningsstrategiske beslutninger, kan ramme hurtigere end nogensinde før og forstærkes af flygtige forretningstendenser og teknologiske innovationer, såsom sociale medier, mobilteknologier og big data.



Virksomheder, der sakker bagud i innovationskapløbet, kan let blive et bytte for innovationens onde tvilling – markedsforstyrrelse (business interruption). Mange virksomheder rundt omkring i verden er begyndt at anskue risikouniverset på en ny måde. Det viser en global undersøgelse, der blev gennemført i foråret 2013 af Forbes In-sights på vegne af Deloitte, og som afdækkede de strategiske risikostyringsmetoder, som over 300 større virksomheder benytter sig af på globalt plan¹.

I Deloitte ønskede vi at få en bedre forståelse af, hvordan virksomheder kan håndtere strategiske risici mere effektivt – både nu og fremadrettet. Derfor spurgte vi blandt andet: I hvilken udstrækning tager virksomheder stilling til og håndterer risici, når de udvikler og evaluerer deres forretningsstrategier? Hvilke nye risici skaber deres strategier? Hvilke strategiske risici er det altafgørende at undgå – eller nødvendige at løbe? Hvilken strategisk indvirkning skaber de nye teknologier, og hvilke investeringer er vigtige at foretage for at håndtere risici og udnytte nye muligheder? Og, uanset om en virksomhed udfører sin strategi til perfektion, hvilke andre risici vil så stadig kunne underminere virksomheden? Mens nogle resultater kun underbyggede, hvad mange allerede mente, så var der også en del overraskelser. Nogle af de vigtigste observationer af særlig interesse for revisionsudvalg er følgende:

- Strategisk risiko er nu blevet et vigtigt fokusområde – tidligere koncentrerede revisionsudvalgene sig om primært traditionelle risikoområder, såsom driftsmæssige, økonomiske og compliance-mæssige risici. Mange virksomheder er begyndt at anskue strategiske risici på en mere holistisk måde. I stedet for at kun at se på udfordringer, der kan få en bestemt strategi til at slå fejl, fokuserer

man nu på alle større risici, der kan indvirke på en virksomhedes langsigtede positionering og resultat.

- De fleste virksomheder prioriterer ikke blot strategisk risikostyring højere – de ændrer også selve måden at forholde sig til det på.
- En vigtig udviklingstendens er, at flere og flere virksomheder integrerer strategisk risikoanalyse i deres samlede forretningsstrategi og planlægningsprocesser, og at denne integration ser ud til at virke.
- Strategisk risikostyring er blevet et prioriteringsområde for direktions- og dernæst bestyrelser med forbehandling i revisionsudvalgene.
- Risiko for tab af omdømme udgør nu den største risikomæssige bekymring. Det skyldes i høj grad de sociale medier, der gør det muligt at sprede globale budskaber med ekspresfart, hvilket gør det vanskeligere for virksomheder at kontrollere, hvordan de bliver opfattet i markedet.
- Andre teknologier skaber også store forandringer i det forretnings- og risikomæssige landskab. Størstedelen af de virksomheder, der deltog i undersøgelsen, mener, at innovationer, såsom sociale medier, mobilteknologier og big data, udgør en trussel i forhold til deres etablerede forretningsmodeller.
- Inden for tre år forventes medarbejdere og innovationer at udgøre de vigtigste strategiske aktiver, som virksomhederne vil skulle investere i.

For at kunne håndtere disse problemstillinger og tendenser gør virksomhederne en aktiv indsats for at forbedre deres evner og resultater inden for strategisk risikohåndtering.

Den traditionelle måde at håndtere risiko på gik typisk ud på at holde øje med førende økonomiske indikatorer og forandringer inden for lovgivningen. Men da risikostrategier og sikringstransaktioner generelt er baseret på bagudrettet information, såsom reviderede regnskaber, fastlægges de med udgangspunkt i tidligere oplevelser og negative begivenheder fra forrige år og kan ikke nødvendigvis tegne et billede af fremtidige strategiske risici eller forudsige fremtidige resultater. Derfor kan de siges at være mere fokuserede på at beskytte gamle værdier end at skabe nye.

¹<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/risk/dttl-grc-exploring-strategic-risk.pdf>

HVORNÅR VIL VIRKSOMHEDEN INDFØRE DEN OPDATEREDE COSO-BEGREBSRAMME?

COSO-komiteen har for nyligt udsendt en opdateret udgave af sin begrebsramme for intern kontrol. Den opdaterede 2013-version vil snart erstatte den oprindelige ramme, der blev udsendt i 1992. Virksomhederne skal i deres årlige vurdering oplyse, hvilken COSO-begrebsramme de benyttede til at foretage evalueringen.

Denne illustration viser de vigtigste elementer af en best practice kontrolramme. For at kunne betragte kontrolrammen som best practice skal hver af de fem felter nedenfor indeholde relevante compliance-aktiviteter. Det skal overvejes, i hvilken udstrækning de nuværende compliance-aktiviteter er tilstrækkelige til at dække de enkelte elementer.

KOMPONENTER
KONTROLMILJØ
PRINCIPPER
1. UDVISER ENGAGEMENT I FORHOLD TIL INTEGRITET OG ETISKE VÆRDIER 2. UDVISER OVERVÅGNINGSMÆSSIGT ANSVAR 3. FASTLÆGGER STRUKTUR, MYNDIGHED OG ANSVAR 4. UDVISER ENGAGEMENT I FORHOLD TIL KOMPETENCE 5. HÅNDHÆVER ANSVARLIGHED
RISIKOVURDERING
6. FASTLÆGGER RELEVANTE MÅL 7. IDENTIFICERER OG ANALYSERER RISIKO 8. VURDERER RISIKOEN OG BESVIGELSER 9. IDENTIFICERER ANALYSER OG VÆSENTLIGE ÆNDRINGER
KONTROLAKTIVITETER
10. UDVÆLGER OG UDVIKLER KONTROLAKTIVITETER 11. UDVÆLGER OG UDVIKLER GENERELLE TEKNOLOGIKONTROLLER 12. EFTERLEVER POLITIKKER OG PROCESSER
INFORMATION & KOMMUNIKATION
13. BRUGER RELEVANT INFORMATION 14. KOMMUNIKERER INTERNT 15. KOMMUNIKERER EKSTERNT
OVERVÅGNINGSAKTIVITETER
16. UDFØRER LØBENDE OG/ELLER SÆRSKILTE VURDERINGER 17. VURDERER OG KOMMUNIKERER MANGLER

Spørgsmål, som revisionsudvalg skal tage stilling til, er:

- Benytter virksomheden kun rammen for intern kontrol i forhold til regnskabsaflæggelse, eller benytter den også rammen for driftsmæssig og lovmæssig compliance?
- Er virksomhedens kontroller blev fastlagt efter den nye ramme?
- Har den nye ramme afsløret nogen mangler i de nuværende procedurer, kontrolaktiviteter eller dokumentation, og hvis ja, hvordan bliver disse

håndteret?

- Modtager ledelsen og medarbejdere, der håndterer risikostyring og kontroller, oplæring i indholdet af den opdaterede COSO-begrebsramme?
- Hvilke politikker er blevet vedtaget, og hvem er ansvarlig for at kommunikere overvejelser om intern kontrol til eksterne parter (fx eksterne serviceudbydere)?
- Bruger virksomheden informationsteknologi og data analytics til løbende at kunne overvåge interne kontrolsystemer?

Mange virksomheder er begyndt at anvende data analytics for at opnå øget indsigt og forbedre performance. Dette skyldes, at virksomhederne bliver presset af den globaliserede konkurrence, kraftigt stigende datamængder og skrappe risiko- og compliancekrav. Virksomhederne arbejder med at forstå, hvilke problemstillinger der er vigtigst for dem, og dernæst løse dem. Vi har i flere tilfælde set, at revisionsudvalgene også er begyndt at anvende data analytics inden for økonomi, risikostyring, processer og interne kontroller.

HAR VIRKSOMHEDEN UDFØRT EN CYBERSIKKERHEDSANALYSE?

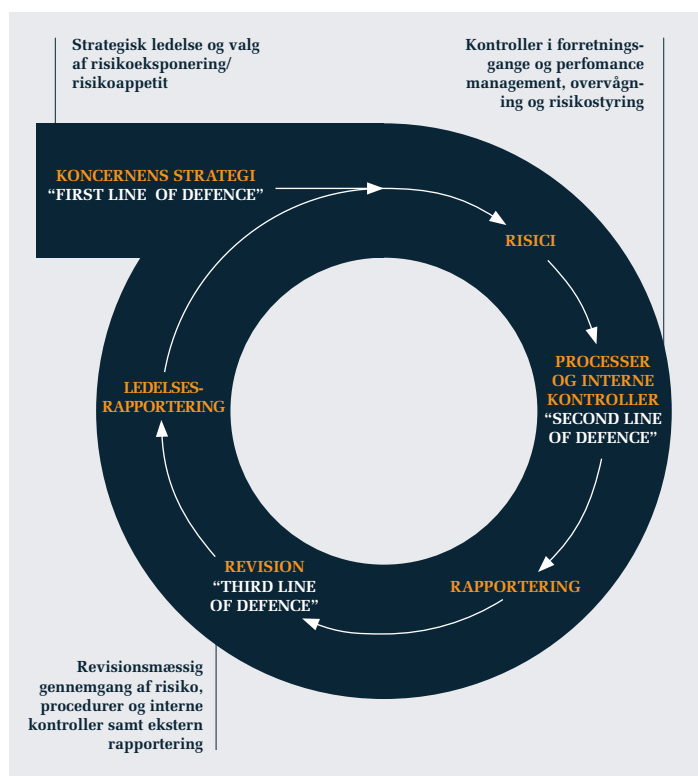
De skader, cyberproblemer kan forårsage, gør dem uløseligt forbundet med økonomiske overvejelser og interne kontroller. Derfor står cybersikkerhed ofte øverst på dagsordenen hos revisionsudvalg og ledelser i mange virksomheder uanset størrelse og branche. Revisionsudvalget spiller en afgørende rolle, når det gælder om at overvåge ledelsens aktiviteter for at beskytte virksomheden mod cybertrusler.

Spørgsmål, som revisionsudvalg skal tage stilling til, er:

- Hvilke aktiver udgør organisationens kritiske aktiver, der skal sikres, og hvordan afdækkes sårbare elementer? Hvordan redegøres der for risici?
- Hvordan opfyldes kritiske krav vedrørende infrastruktur og lovgivning?
- Hvad er den overordnede strategi og plan for at beskytte aktiver mod cyberangreb? Hvor robuste er organisationens beredskab og kommunikationsplaner for at håndtere en krise?

RISIKOSTYRINGS INDVIRKNING PÅ EKSTERNE REVISORERS REVISIONSSTRATEGI

Når vi foretager vores eksterne revisioner, retter vi fokus mod såvel interne kontroller som mod politikker og processer. På den måde kan vi sikre os, at vores revision er af høj kvalitet og så effektiv som mulig. Omfanget af vores revision afhænger af den udstrækning, hvori virksomhedens strategi er prioriteret og integreret i forretningsgangene, samt omfanget af investeringer i risikostyring, politikker, processer og interne kontroller.



OVERVÅGNING AF RISICI ER ET VIGTIGT ELEMENT

Selvom det er den daglige ledelses ansvar at evaluere og håndtere virksomhedens risici, skal revisionsudvalget fokusere på de større finansielle risikoområder og drøfte retningslinjerne og politikkerne, der kan adressere dem. Finansielle risici udspringer ofte af andre risici end de rene finansielle og kan henføres til andre risikoforhold, såsom strategi, drift og overholdelse af miljø-, arbejdsmiljø- og lovgivningsmæssige krav. Derfor bør revisionsudvalgene overveje at udvide synsfeltet og benytte en mere proaktiv tilgang til at undgå potentielt negative situationer, der kræver bestyrelsens indsats og handling. De bør også overve-

je at sætte overvågning af risici bredt forstået højt på dagsordenen, når de holder møder. Revisionsudvalg skal slå tonen an for sine møder og gøre det klart, at hvis der er noget, som udvalget skal vide, så er det de andre mødedeltageres ansvar, herunder eksterne revisorer og rådgivere, at levere de oplysninger på en direkte, kort og præcis måde.

Mange bestyrelser er i færd med at evaluere deres risikostyringsstruktur samt hvilke udvalg, der har de rette kompetencer og viden til at overvåge bestemte risici. Bestyrelser og revisionsudvalg betragter overvågning af risici som et af deres vigtigste ansvarsområder og er et område, der skal oplyses om for at forbedre investorernes forståelse af bestyrelsens aktiviteter.

Der er lagt op til en spændende, men også krævende og nødvendig indsats fra revisionsudvalgenes side i 2014 og fremover.

Timing af revisionsudbud

Som følge af Europaparlamentets godkendelse af ny kommende lovgivning for revisorer (herunder krav om firmarotation og ikke-tilladte ydelser) i starten af april er det også blevet aktuelt for revisionsudvalgene at drøfte overvejelser omkring timing af revisionsudbud. Dette tema er bl.a. behandlet i februar-udgaven af Board Perspectives.

KORT NYT: NON-FINANCIAL REPORTING

D. 15. april vedtog EU Parlamentet et direktiv vedrørende en oplysningspligt for samtlige større selskaber i EU (med mere end 500 ansatte, dvs. gældende for ca. 6.000 selskaber i alt) omkring ikke-finansielle samt diversitetsmæssige forhold. Direktivet implementeres ud fra et følg-eller-forklar princip for selskaberne.

The art of carrying less, and doing more.



Streamline your board materials with Diligent Boardbooks.

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

SIMPLE. SECURE. SUPPORTED.

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

TRUSTED.

- ▶ 3,500+ boards & 77,000+ users worldwide
- ▶ 326 of the Fortune 1000 & 37 of the FTSE 100
- ▶ 97% client retention rate

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

- ▶ +31 621 552 222
- ▶ info@boardbooks.com
- ▶ www.boardbooks.com



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

Diligent Boardbooks and Diligent are registered trademarks of Diligent Board Member Services, Inc. All other trademarks are the property of their respective owners. ©2014 Diligent Board Member Services, Inc. All rights reserved.





4 SKARPE OM TENDENSERNE I VÆRDISKABENDE BESTYRELSesarBEJDE

TORBEN BALLEGAARD SØRENSEN er professionelt bestyrelsesmedlem bl.a. hos Egmont, Electrolux AB, CAPNOVA og Pandora og er adjungeret professor på Aarhus Universitet.

1. HVAD ER EFTER DIN MENING DE MEST BETYDNINGSFULDE TENDENSER I UDVIKLINGEN AF BESTYRELSesarBEJDET NETOP NU?

Globaliseringen, den teknologiske udvikling, den nedsatte sigtbarhed og investorernes ubønhørlige krav om vækst, lægger tilsammen et stigende pres på topledelsen. Forandringer og muligheder skal spottes hurtigt, strategijusteringer skal udtænkes og handleplaner skal eksekveres effektivt. Dette pres på topledelsen afstedkommer også større krav til bestyrelsens indsats og arbejde. Det er ikke nok kun at opfylde kontrolopgaven; bestyrelsen skal også være en fremadskuende, aktiv sparringspartner til ledelsen i strategiarbejdet.

Mange bestyrelser forskyder derfor fokus fra ren kontrol til en balancering af kontrollen og det fremadrettede perspektiv. Den større tidsanvendelse på strategiarbejdet muliggøres ved at flest mulige rituelle og bagudrettede opgaver lægges uden for bestyrelsen eller komprimeres inden de når ind i bestyrelsen med hjælp fra kompetente supportorganer, interne såvel som eksterne. Tendensen er, at bestyrelsesarbejdet fordrer større tidsindsats, større disciplin i arbejdet og større kompetence, sidstnævnte ikke i form af specialist-roller, men i form af solid generel ledelseserfaring, strategisk flair og sund fornuft.

2. HVAD OPLEVER DU SOM DE STØRSTE FORSKELLE PÅ "GODT BESTYRELSesarBEJDE" I DANMARK SAMMENLIGNET MED F.EKS. SVERIGE ELLER FINLAND?

Danmark har relativt mange flere små virksomheder sammenlignet med Sverige og Finland og har som

følge deraf en anden tradition for graden af professionalisering af bestyrelsesarbejdet. I tillæg hertil har holdningen i Danmark til anbefalingerne for godt bestyrelsesarbejde fra starten været negativ: Mens anbefalingerne blev positivt modtaget i Sverige og Finland (samt UK, Holland, Schweiz mfl.) som et nyttigt middel til forbedring af kvaliteten i bestyrelsesarbejdet, stødte Nørby-udvalgets anbefalinger straks ved introduktionen i 2001 på en massiv modstand i Danmark. Denne modstand opstod især fordi et snævert og ultrakonservativt erhvervsaristokrati erklærede anbefalingerne som "et indgreb mod den private ejendomsret", - en holdning som ukritisk blev adopteret og forstærket af et par lige så konservative erhvervsorganisationer ude af trit med samfundsudviklingen.

Denne negative holdningsdannelse bevirkede, at anbefalingerne om "godt bestyrelsesarbejde" lå stille i Danmark i mange år og dermed også tanken om systematisk at forbedre kvaliteten i bestyrelsens arbejde gennem evaluering, fokus på kvalitet, diversitet og større transparens. Det er baggrunden for, at Danmark stadig halter bagud mht. til at forbedre kvaliteten i bestyrelsesarbejdet gennem de helt basale (og sunde) anbefalinger ift. bl.a. Sverige og Finland.

3. HVORDAN SIKRER MAN EFTER DIN ERFARING BEDST, AT DER I BESTYRELSesarBEJDET HOLDES FOKUS PÅ VÆRDISKABELSEN, OG DERMED AT DE HISTORISKE OG MERE KONTROLORIENTEREDE EMNER FYLDER RELATIVT MINDRE?

Forudsætningen for at holde fokus på værdiskabelsen er for det første, at bestyrelsen er bevidst om at tage styr på sin egen agenda og sin fordeling af tid og attention mellem den historiske kontrol og det fremadrettede strategiarbejde. For det andet er det vigtigt, at bestyrelsen er bevidst om at sikre et åbent og tillidsfuldt samarbejde internt i teamet og mellem bestyrelsen og ledelsen. For det tredje må bestyrelsen have mod til at træde ud af historikkens og kontrollens komfortzone.

Det kan den gøre ved at rationalisere sine arbejdsprocesser og ved at delegerer så mange som muligt af de 'husholdnings-opgaver', der ikke kræver bestyrelsens detaljerede gennemgang eller forberedelse, til et internt/eksternt supportapparat, således at disse opgaver forelægges som 1-sides indstillinger. Alt det sker ikke af sig selv. Det kræver, at formanden driver

BOARD PERSPECTIVES

bestyrelsens arbejdsform fra at være tilbagetrukket og rituelt drevet til i stedet være aktiv og engageret som dialogpartner. Det kræver også, at bestyrelsen løbende følger op på sin egen performance gennem systematisk evaluering, og at den årligt drøfter sine mål og sin arbejdsform. Det kræver endelig, at bestyrelsens sammensætning i mange tilfælde opgraderes mht. faglige og personlige egenskaber, og at ejerne holder sig i kontakt med bestyrelsen og ledelsen for at monitorere bestyrelsens udvikling og arbejdsform, enten direkte ved uformelle kontakter eller ved deltagelse i et nomineringsudvalg.

4. HVORDAN BRUGES BESTYRELSESEVALUERINGER MEST FORMÅLSTJENLIGT? DVS. HVAD ER DEN OPTIMALE STRUKTUR OG PROCES, OG HVAD KAN UDKOMMET IDEELT ANVENDES TIL?

Bestyrelseevalueringens værdi ligger ikke så meget i dens form og skemaer. Værdien ligger især i, at den regelmæssigt, typisk årligt, giver anledning til at bestyrelsen afsætter kvalitetstid til – med direktionens inddragelse - at drøfte hvorledes samarbejdet

i bestyrelsen og med direktionen faktisk fungerer og hvorledes det løbende kan forbedres. Selve det, at bestyrelsen tager tid ud til åbent at drøfte sine arbejdsprocesser og resultater har i sig selv en positiv effekt.

Det er normalt formanden, der sikrer, at evalueringen gennemføres (evt. med ekstern bistand), og det er formanden, der ud over drøftelsen i den samlede bestyrelse også tager en 1:1 samtale med hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktion for at få uddybet den enkeltes refleksion. Formanden skal give et ærligt feedback fra evalueringen og skal sammen med ejerne gennemføre ændring i bestyrelsessammensætningen, i det omfang behovet derfor afdækkes.

I nogle bestyrelser laves der en særskilt evaluering af formanden, naturligvis uden dennes tilstedeværelse. Det samme gøres for direktionen. Det er en god praksis, at bestyrelsesmedlemmerne og direktionen sammen med evalueringen af nu-situationen også udtrykker vægtningen af de nødvendige kompetencer, der fremad skal være til stede i det samlede team som input til ud- og indskiftninger til bestyrelsen.



Lær fra de dygtigste. Netværk med de bedste.

Board Network

The Danish Professional Directors Association

Det førende forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer

KOMMENDE MEDLEMSMØDER I 2014:

Tirsdag 3. juni kl. 8-12:

Succession planning – bestyrelse og direktion: Smidigt skifte frem for kritisk brud

Indlæg af Kai Hammerich, Co-head, Nordic, Korn Ferry, og Ulrik Bulow, CEO, Otto Mønsted.

Onsdag 10. september kl. 16-20:

Lederskabet fra bestyrelseslokalet: The Tone at the Top er ikke en operette!

Indlæg af bl.a. Jens Moberg, Bestyrelsesformand i Grundfos, PostNord m.fl.

Torsdag 20. november kl. 12-16:

Bestyrelsesudvalg: Dynamiske arbejdsgrupper eller fralæggelse af ansvar?

Indlæg af bl.a. Arne Karlsson, Bestyrelsesformand, Ratos, Bonnier Holding samt bestyrelsesmedlem i AP Møller – Mærsk m.fl.

For information om deltagelse og medlemskab af Board Network, kontakt Ditte Kirstein Brammer og Jakob Stengel på info@boardnetwork.dk eller 40 12 33 12.

BOARD • NETWORK

Mediepartner:

BØRSEN.



TOPLEDESKAB I VERDENSKLASSE Udvikling af virksomhedens øverste ledergruppe

**Louise Orbesen, Direktør og partner, ORBESEN,
Strategi- og toplederrådgivning**

Godt toplederskab baserer sig på to forhold. En rigtig strategi og et stærkt lederteam. Det siger næsten sig selv, at en klar og potent strategi er forudsætningen for, at lederskabet kan fungere optimalt. Hvis ikke retningen og strategien er rigtig, er det svært at etablere et stærkt lederskab.

Succes består i mine øjne af 10% god strategi og 90% lederskab. Lederskabet er afgørende for at skabe langvarige resultater, og derfor bør god strategisk rådgivning adressere en tydelig retning, handlingsplan og et klarsynet, handlekraftigt og motiveret lederskab. Det er vigtigt at tage både ”den enkelte leder” og ”toplederteamet” i betragtning, fordi succes afhænger både af de enkelte topledere og samspillet mellem nøgleindividerne.

HVAD ER EN GOD TOPLEDER?

Der er skrevet meget om, hvad der skaber en god topleder. På Amazon er der lige nu over 150.000 bøger om ledelse – og 15.000 der handler om toplederskab. Jeg har i mit arbejde med topledere fundet, at der er fem karaktertræk, som man næsten altid finder hos effektive og ”langtidsholdbare” ledere².

FEM TRÆK SOM KARAKTERISERER SUCCESFULDE TOPLEDERE

ENTUSIASTISK

KRÆVENDE

INTEGRITET

MENNESKELIG (OG VARM)

YDMYG

Nogle vil muligvis hævde, at en god topleder hverken behøver at have integritet eller være menneskelig. Hitler var måske en god og effektiv topleder på nogle

områder, men det er min overbevisning, at lederskab uden menneskelighed og ordentlighed ikke er langtidsholdbart.

”Har du en topledelse med en rigtig strategi og stærkt team, så har du toplederskab i verdensklasse”

– Louise Orbesen

Entusiastisk

En god topleder er entusiastisk og brænder for det, han laver. For virksomheden, for produkterne, for sit team og sine medarbejdere – og mest af alt for at gøre det, som virksomheden gør bedst, endnu mere og endnu bedre. Man kan mærke lederens kraft og viljestyrke.

Krævende

Dygtige medarbejdere elsker at arbejde med dygtige topledere. For intet sted lærer og udvikler de sig bedre. Lederen er krævende, har høje ambitioner og tolererer ikke halvgode resultater. Dårlige medarbejdere slår sig ofte på de dygtige ledere. Afhængigt af lederens temperament og personlighed slår de sig mere eller mindre.

Integritet

Integritet får andre til stole på dig – og det er helt afgørende i alle menneskelige relationer. Integritet handler om at leve efter grundlæggende, ordentlige værdier – særligt dem, der har med ærlighed og godhed at gøre.

Menneskelig

En leder kan være hård og krævende, men en god leder er altid menneskelig og varm. Han interesserer sig oprigtigt for mennesker omkring sig, er retfærdig (og retfærdighed kan se brutalt ud til tider) og omsorgsfuld.

Ydmyg

Dygtige ledere er i min bog altid ydmyge. De er optaget af sagen, af virksomheden, af målene og af medarbejderne – og i langt mindre grad af at se sig selv på toppen af vindterskamlen. Det er klart, at alle dygtige mennesker er ambitiøse – også på egne vegne – men det er virksomheden og medarbejderen, der kommer først.

² Inspireret af blandt andre John Adair, *Effective Leadership, How to be an Effective Leader*, Pan, 2009

BOARD PERSPECTIVES

LEDEREN MESTRER BÅDE DET PROFESSIONELLE OG DET PERSONLIGE

Når jeg arbejder med topledere, arbejder jeg på både den professionelle og den personlige "agenda". For alle ledere gælder det, at mestring af begge områder er vigtige for succes. Det er velkendt stof for de fleste, at der er forskel på "management" og "leadership". De seneste år er det blevet meget populært at tale om leadership, som er det langsigtede og strategiske. Godt "leadership" kræver vision og kommunikation. Leadership er inderst inde "followership": når andre (frivilligt) lader sig inspirere af dig og følger dig. Til forskel fra management, som i højere grad handler om drift og effektivt producerede resultater. En god leder mestrer begge dele.

Man kan derfor stille det op i en matrix, og sige at en topleder skal mestre sit³

1. Professionelle "leadership"
2. Professionelle "management"
3. Personlige "leadership"
4. Personlige "management"

PROFESIONELT	FORRETNINGSDRIFT EKSJKVERING MÅL OG RESULTATER FORRETNINGSLEDELSE	STRATEGISK LEDELSE PERSONLIGHED INSPIRATION, KOMMUNIKATION OG MOTIVATION
PERSONLIGT	ET PRIVATLIV DER GIVER ENERGI GOD PRIVAT LOGISTIK OG PRAKTIK SUNDHED: MOTION KOST OG HVILE	SELVINDSIGT, RO OG KLARSYN KENDER SIT WHY INSPIRERENDE OG VISIONÆR SOM MENNESKE
	MANAGEMENT	LEADERSHIP

Toplederen mestrer både det personlige og professionelle management og leadership

Det professionelle lederskab handler om at skabe en vision og en drøm for sit team. Det handler om at skabe et arbejdssted, hvor ledere og medarbejdere kan give deres allerbedste.

Det professionelle management handler om "business performance", dvs. sikre sig, at der er klare mål og klar uddelegering. Der er ingen non-performere på holdet, og der er en delt opfattelse af, hvad der er succes og hvordan det opnås.

Personligt lederskab har man, når man kender sig selv rigtig godt – og har fundet fred med sine styrker og svagheder. Når man forstår at skabe et team baseret på tillid og omsorg for hinanden – og når man kan møde verden afklaret, konsistent og med høj integritet.

Når en leder har en god balance imellem arbejde og sit øvrige liv – og dermed får tid til at træde tilbage og få alting i perspektiv, er der **personligt management**. Når der er styr på privatlivet, så det nærer og ikke tærer. Når arbejdet giver mening på et dybere plan, og der er et klart formål med det.

Ingen mennesker er perfekte, og det er ledere heller ikke. Når jeg arbejder med topledere arbejder jeg i de fire felter og bruger min tid der, hvor der er mest at hente.

ET STÆRKT TOPLEDERTEAM ER VIRKSOMHEDENS STØRSTE AKTIV

Dygtige individuelle ledere bliver først for alvor effektive, når teamet står stærkt sammen. Det er måske det vigtigste aktiv en virksomhed kan have: et stærkt topledersteam. Alligevel er det forbavsende ofte, at det øverste team præges af uafklaret ansvar og relationer præget af gamle konflikter.

Et stærkt team er i mine øjne karakteriseret af

- en klar retning, som alle er enige om og arbejder for
- en klar fordeling af roller, ansvar og opgaver. Der er ikke noget, der falder mellem stole.
- en række ledere, der kan det, de er ansat til – og vil det mere end noget andet
- et sammenhold præget af åbenhed, tillid og omsorg

Det kan være svært at opretholde et lederteam over tid, hvor der kan sættes hak ved alt det. Men det er tiden værd at investere i det, for et stærkt team kan øge virksomhedens resultater markant. Har du en topledelse med en rigtig strategi og stærkt team, så har du toplederskab i verdensklasse.

³ Matricen er udviklet i samtaler med Steve Tappin, CEO confidant for FTSE50 CEOs og topledere fra hele verden. Ejer af firmaet Xinfu i London.

KORT NYT: SHAREHOLDERS' RIGHTS DIRECTIVE

EU har netop vedtaget et nyt "Shareholders' Rights Directive", som afløser det oprindelige direktiv fra 2007, som gav investorer bedre adgang til selskabsinformation samt en ret til at stemme ved på afstand (fuldmagt). Det nye direktiv går noget længere og inkluderer elementer som mulighed for identifikation af aktionærer; gennemsigtighed mht. institutionelle investorer, asset managers og proxy advisors; samt større krav til børsnoterede selskabers oplysningspligt vedr. bestyrelsens vederlag. Direktivet giver aktionærerne ret til at godkende (eller forkaste) selskabets aflønningspolitik og til at stemme om selskabets vederlagsrapport (som beskriver hvordan aflønningspolitikken er blevet anvendt i det forgangne år). EU Kommissær Michel Barnier angav ved pressekonferencen i forbindelse med vedtagelsen af disse Say-on-Pay bestemmelser, at en af årsagerne til at vedtage direktivet, skal findes i statistikken: Mellem 2006 og 2012, er det gennemsnitlige vederlag for bestyrelser steget med 94% i Frankrig og 27% i Østrig – mens aktiekurserne i samme periode i gennemsnit er faldet med

34% i Frankrig og 45% i Østrig. 37% af alle minoritetsaktionærer stemmer aldrig ved selskabernes generalforsamlinger, og kun 39% er i regelmæssig kontakt med selskaberne.

KORT NYT: COMPLY OR EXPLAIN

EU udgav d. 9. april en anbefaling til børsnoterede virksomheder, investorer og øvrige interessenter med det formål at øge den overordnede kvalitet i alle Corporate Governance-relaterede selskabsmeddelelser. Anbefalingen angiver, at det anbefales, at – hvor end muligt – de lokale landes Corporate Governance-anbefalinger specifikt angiver, hvilke dele, som må anses for obligatoriske for virksomhederne at leve op til, hvilke der gælder under et følg-eller-forklar princip, og hvilke igen der gælder på helt frivillig basis. For danske børsnoterede virksomheder, giver dette ingen forandringer, men i en række EU-lande gælder der enten rent frivillige anbefalinger eller omvendt (stort set) obligatoriske anbefalinger.

BOARD NETWORK

SUCCESSION PLANNING

af bestyrelse og direktion

Smidigt skifte frem for kritisk brud

Næste medlemsmøde i BOARD NETWORK, The Danish Professional Directors Association, sætter fokus på processen med udskiftning og rekruttering af bestyrelsesmedlemmer og direktion. Hør bl.a. indlæg fra:



Kai Hammerich, Korn Ferry



Ulrik Bülow, Otto Mønsted

Tirsdag d. 3. juni kl. 8–12 på Sølyst i Klampenborg

Tilmelding på info@boardnetwork.dk senest søndag d. 1. juni

De bedste hilsener,
Ditte Kirstein Brammer & Jakob Stengel



HAR DU DINE KUNDER MED PÅ BESTYRELSESMØDERNE?

STIG HELGENS BINGGELI
CEO Brandhouse A/S

Kunderne skal på bestyrelsesagendaen, for der er mange penge i forståelsen af, hvad der driver kunderelationerne.

”Kunden er konge” og ”kunderne i centrum” er jo udsagn, som har været almindelig visdom i flere årtier. Men når det er mere aktuelt end nogensinde, kan det til syvende og sidst føres tilbage til den teknologiske revolution, vi befinder os i.

DEN TEKNOLOGISKE UDVIKLING ÆNDRER VORES ADFÆRD

Den teknologiske udvikling betyder nemlig, at kunderne/forbrugerne sidder massivt i førersædet, når det kommer til købsbeslutninger i især forbrugervendte brancher – men tendensen gælder bredt.

På den ene side betyder teknologien naturligvis, at vi søger information om produkter, virksomheder og priser meget mere effektivt, og intenst online. Og samtidigt køber mere og mere på digitale platforme.

På den anden side betyder vores ændrede mediaforbrug og anvendelsen af sociale media også, at vi i højere grad læser om og taler om virksomheder, produkter og brands. Det nye er, at de sociale medier har givet kunderne en stemme.

Når teknologien samtidig har brudt grænserne ned og skabt en global handelsplads for kunderne, betyder det en acceleration af ovenstående mønstre. Både kundernes valgmuligheder og deres stemmer er gået fra lokal til global på ganske kort tid.

VIRKSOMHEDER, SOM IKKE SER UDVIKLINGEN,

KAN VÆRE VÆK I MORGEN

Summen af denne ændrede adfærd kan have katastrofale følger for virksomheder og ledelser, som ikke er tæt på at forstå kundernes adfærd, behov og holdninger. Kundestrømmen kan nemlig stoppe stort set fra dag til dag. Banker og teleselskaber mærker de grimme krav om gennemsigtighed og ingen skjulte gebyrer. Og klasse-eksemplet på en virksomhed, som var på vej væk fra relevans i kundernes øjne, er LEGO, som til alt held fik kunderne på agendaen igen, og skuden rettet mere end op.

For virksomheder indenfor kommunikation, underholdning o.l. som Blockbuster er det selve produktet, som indenfor ganske få år er outdated. For mange flyttes salget online. Men det kan også være helt nye tjenester, som ændrer en branche. LinkedIn har ændret rekrutteringsbranchen. Spotify har ændret musikbranchen. Og i øjeblikket sidder tusindvis af IT-udviklere og er ved at ændre andre brancher.

VÆRDIEN AF KUNDERELATIONERNE SKAL VÆRE



ET SPECIFIKT MÅL FOR TOPLEDelsen

Der er også masser af eksempler på, at dårlig omtale, dårlige anmeldelser eller afsløringer i pressen tvinger virksomheder i den offentlige gabestok - og her er det svært at få genoprettet renomméet, specielt når kunderne også begynder at ”bære brænde til bålet” i såkaldte ”shitstorms”. Det skete i Danmark med Agnes Cupcakes og internationalt med Abercrombie & Fitch – som dog ikke er lukket, men mange steder boykottes pga. A&Fs CEO Mike Jeffries’ arrogante omtale af hjemløse og tykke kunder.

I mange virksomheder er den egentlige værdi defineret ved styrken af den samlede relation til og med kunderne i virksomheden. Men denne forståelse og fokus er sjældent forankret i ledelse og bestyrelse.

VI STÅR MED DET ENE BEN I "KUNDERNES TIDSALDER"

Kun få virksomheder er sprunget ud af skabet og blevet ægte kundeorienterede. Virksomhederne arbejder stadig primært indefra og ud. Og i mange tilfælde opbygges interne siloer, systemer, kulturer og indre logikker som er direkte til hinder for et ægte kundefokus. Hvis kunder er en virksomheds væsentligste aktiv - hvor stor en rolle skal kundeindsigter og kundemålinger så udgøre på bestyrelsesmødet?

Bestyrelsen skal sikre aktionærerne, at virksomheden følger med tiden, at direktionen og ledelsen har indsigt, værktøjer og beslutningskraft nok til at skabe kundefokus.

Vi står med det ene ben i "Kundernes Tidsalder" – Stieg Binggeli, CEO Brandhouse A/S

Vi taler meget om diversitet i bestyrelserne. Og mange kompetencer er væsentlige. Men en kundeorienteret virksomhed skal have bestyrelsesmedlemmer, som forstår marked og kunder for at kunne skabe det rigtige match med direktionen. Og en kundeorienteret virksomhed skal have den øverste ledelse committet til kundefokus. Topkvinden/manden skal tage leadrollen på kundefokus - kunderne er alt for vigtige til at overlade til en marketingafdeling. Topchefen skal indtage rollen som øverste kundechef også.

KUNDERRELATIONEN SKAL PÅ BESTYRELSES-AGENDAEN

Pengene er i kunderelationen. Så hvad skal bestyrelsen bede om til næste møde. Hvad skal på agendaen?

Segmentering. Har vi valgt de rigtige kunder at være noget for, og har vi faktisk viden og indsigt omkring deres adfærd og behov?

Kundeløftet. Det er fremragende med missioner, visioner, værdiorde mm. Men hvad med noget så simpelt som et kundeløfte - altså hvad lover vi at gøre for kunderne, som er unikt og relevant? Og som ikke er for os selv.

Indre logikker og ydre logikker. Er vores kultur kundeorienteret, er vores organisation kundeorienteret, er vores systemer vendt mod kunderne? Understøtter virksomhedens opbygning, incitamentsstrukturen og målinger vores relationer til kunderne? Er vi en loyal virksomhed med principper om gennemsigtighed og uden skjulte gebyrer og indtægter, som ikke kan tåle dagens lys?

Kunderejsen. Skaber vi værdi i de for kunden vigtigste kontaktpunkter? Tænker vi kunderejsen samlet som den ser ud for kunden, så kunderne ikke lades i stikken mellem kontaktpunkterne?

Branded Behavior. Sørger vi for, at få vores kundeløfte med i hele kunderejsen, så vi både sælger produkterne og positionerer brandet samtidigt?

Trackings. Har vi frekvente, relevante og korrekte kundemålinger til rådighed for bestyrelsen? Får vi de kundesegmenter vi gerne vil have og er vi markedets bedste til at opfylde deres behov? Kan vi følge kunderne? Deres holdninger, deres adfærd, deres samtaler? Kan vi se, om det er de rigtige kunder, vi har fat i?

CUSTOMER OBSESSED COMPANIES

Vi ser allerede de smarteste banker, forsikringselskaber, teleselskaber og retailere arbejde intensivt med CRM (customer relationship management) og mange er langt med at forstå værdien af en kunderelation. De allerbedste arbejder på også at kunne se virksomheden med kundernes øjne. Det er et skridt på vejen til at blive ægte kundeorienterede. Eller endda Customer Obsessed, som amerikanske virksomheder som Zappos.com og Whole Foods Market ynder at kalde sig.

Det er spændende, hvem der i Danmark bliver de første "truly customer obsessed companies". CallMe, Lego eller en helt tredje virksomhed. Inden længe vil kunderne i hvert fald komme med i bestyrelsesmødet? Om ikke andet så som et fast punkt på agendaen.

Gå mod strømmen. Følg reglerne.

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

Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte.



4 SKARPE OM TENDENSERNE I VÆRDISKABENDE BESTYRELSESARBEJDE

*HENRIK GÜRTLER er bestyrelsesformand i
Novozymes A/S*

1. HVAD ER EFTER DIN MENING DE MEST BETYDNINGSFULDE TENDENSER I UDVIKLINGEN AF BESTYRELSESARBEJDET NETOP NU?

Der er en bevægelse i retning af mere og mere fokusering på forretningsrelevante, faglige kompetencer hos nyvalgte bestyrelsesmedlemmer. En bevægelse i retning af øget brug af professionelle headhuntere i identifikation og udvælgelse af nye bestyrelsesmedlemmer - særligt internationalt.

2. HVAD OPLEVER DU SOM DE STØRSTE FORSKELLE PÅ "GODT BESTYRELSESARBEJDE" I DANMARK SAMMENLIGNET MED F.EKS. SVERIGE, NORGE ELLER FINLAND?

Det er svært at sige, hvad der er godt eller mindre godt. Det afhænger af situationen i det enkelte land. Men det er klart, at Danmark er et stykke bagefter hvad angår anvendelse af komitéer i bestyrelserne. Se f.eks. på svenskernes anvendelse af nomineringskomitéer til bestyrelsesvalg, hvori også store aktionærer er direkte repræsenteret. Det er endnu ikke udbredt i Danmark.

3. HVORDAN SIKRER MAN EFTER DIN ERFARING BEDST, AT DER I BESTYRELSESARBEJDET HOLDES FOKUS PÅ VÆRDISKABELSEN, OG DERMED, AT DE HISTORISKE OG MERE KONTROLORIENTEREDE EMNER FYLDER RELATIVT MINDRE?

Ja, det gør man jo altså ved at sikre, at der er fuldstændig kontrol med den daglige, operationelle ledelse af selskabet, at rapporteringen af nøgletal fra direktion til bestyrelse er systematisk indarbejdet og retvisende. Endelig at der er den fornødne opfølgning på direktionens gøren og laden i øvrigt. Først når disse basale elementer er på plads, er det muligt for direktionen og bestyrelsen i et tillidsfuldt samarbejde at fokusere på det væsentlige; nemlig fastlæggelse af den (til enhver

tid) bedste forretningsstrategi for selskabet og den mest effektive implementering heraf.

4. HVORDAN BRUGES BESTYRELSESEVALUERINGER MEST FORMÅLSTJENLIGT? DVS. HVAD ER DEN OPTIMALE STRUKTUR OG PROCES, OG HVAD KAN UDKOMMET IDEELT ANVENDES TIL?

Bestyrelsesevalueringer er efter min mening kun relevante, hvis de magter at afdække konkrete mangler på kompetencer eller mangler på aktive bidrag fra de eksisterende bestyrelsesmedlemmer, inklusive fra formanden og derefter føre til ændringer afhængig af resultatet. Ikke blot som bedømt af bestyrelsesmedlemmerne ved en såkaldt selv-evaluering men også ved en (hvis nødvendigt med konsulent-assistance) bedømmelse fra direktionens side. Det er en af formandens allervæsentligste pligter at handle prompte herpå - og her jo altså alene med tanke på virksomhedens bedste.

KORT NYT:

SINGLE-MEMBER COMPANIES DIRECTIVE

I EU fremlagdes et nyt direktiv-forslag d. 9. april, som vil gøre det lettere for virksomheder at etablere sig og bevæge sig over grænserne inden for EU. Således vil virksomheder med en enkelt aktionær, som det f.eks. er tilfældet når der etableres nye datterselskaber, ikke længere skulle gå igennem en række af de ofte meget byrdefulde krav til registrering i de enkelte lande, men derimod fremadrettet kunne registrere sig online, og uden at skulle rejse til det pågældende land, sådan som det ellers i dag er tilfældet i en række lande. Forslaget sigter desuden på at indføre et minimumkapitalkrav på EUR 1 på tværs af alle lande. Samtidig ville der blive indført et sæt standardvedtægter samt nogle få standardkrav til rapportering om selskabets solvens og balance, som ville gælde identisk på tværs af EU.



KAPITALBEREDSKAB PÅ BESTYRELSES- AGENDAEN

*AF PETER HØLTERMAND,
medlem af SEB Group
Executive Committee, Country
Manager SEB Danmark samt
Head of SEB Merchant Ban-
king i Danmark.*

Før finanskrisen var kapitalberedskab og relationer til banker primært et anliggende for Treasury afdelingen eller CFO'en. I dag er kapitalberedskab og struktur af rentebærende gæld en integreret del af virksomhedens strategi og dermed et naturligt tema i bestyrelseslokalerne.

I Anbefalingerne for God Selskabsledelse fremføres det i § 2.1.3, at bestyrelsen bør påse, ”at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesser.” I kommentaren til den anbefaling kan man læse, at det primært vedrører selskabets kapital- og aktiesammensætning, men også ”at det centrale i vurderingen er at sikre, at selskabet til stadighed har et passende kapitalberedskab (...)”.

I kølvandet på finanskrisen, hvor knaphed på likviditet for alvor blev sat på agendaen hos mange virksomheder, har vi set vigtigheden af at følge denne anbefaling.

Hvis kapitalberedskabet skal forhøjes, kan en udvidelse af aktiekapitalen være et relevant værktøj, og for udvalgte virksomheder er en børsintroduktion måske den rette vej at gå. Også det traditionelle banklån er en mulighed. Næste gang virksomhedens finansieringsbehov sættes på bestyrelsesagendaen, vil det dog for mange bestyrelser være relevant at lade diskussionen omfatte obligationsudstedelser og optimering af arbejdskapital.

SCENARIO 1: UDSTEDELSE AF OBLIGATIONER

Som virksomhed bør man i dag undersøge mulighederne for at finansiere den mere permanente del af gælden i obligationsmarkedet. Attraktive finansieringsomkostninger og udsigten til længere løbetider har medvirket til at sætte skub i det danske marked for virksomhedsobligationer.

Mange virksomheder står kreditmæssigt stærkt efter at have benyttet krisen til at skære forretningen til og nedbringe gælden.

Samtidig har de historisk lave afkast på traditionelle stats- og realkreditmarkeder skabt en efterspørgsel på merafkast blandt investorerne.

Vi ser i dag, at flere større danske virksomheder vælger at dække deres langsigtede likviditetsbehov gennem obligationer, mens bankerne benyttes til korte lån med fleksible trækningsrettigheder samt mere komplekse lånestrukturer.

VIRKSOMHED	BELØB I DKK	LØBETID	UDSTEDELSESTIDSPUNKT
DSV	1,5 MIA	8 ÅR	MARTS 2014
EG HOLDING	900 MIO	7 ÅR	DECEMBER 2013
DSV	1 MIA	7 ÅR	JUNI 2013
DLG	1 MIA	5 ÅR	JUNI 2013
HALDOR TOPSØE	1 MIA	5/7 ÅR	APRIL 2013
GLOBALCONNECT	500 MIO	5 ÅR	MAJ 2013
AMBU	700,5 MIO	5 ÅR	MARTS 2013
DANISH CROWN	750 MIO	5 ÅR	NOVEMBER 2012
DSB	200 MIO	5 ÅR	SEPTEMBER 2012

På det amerikanske marked er obligationsmarkedet en velkendt finansieringskilde. Det estimeres, at op imod 8 ud af 10 amerikanske virksomheder funder sig direkte i obligationsmarkedet. Derimod har det historisk set i Danmark været et relativt ubenyttet fænomen forbeholdt de få helt store virksomheder, der gik til det europæiske marked med udstedelser i størrelsesordenen 500 mio. Euro. De seneste 18 måneder har udviklingen dog vist, at udstedelser i størrelsesordenen ned til 200 mio. danske kr. er mulige på det danske marked. I tabellen ovenfor ses nogle eksempler.

INVESTORERNE KLAR I KULISSEN

Efter finanskrisen ser vi en ny praksis, hvor flere danske virksomheder udsteder i det svenske og norske marked og siden efteråret 2012 også i det danske marked efter mange års tørke. Her var investorskaren i begyndelsen drevet af fonde, bankers Treasury afdelinger og velhavere, men omfavner i dag hele investoruniverset med pensionskasser, nyoprettede investeringsforeninger med fokus på nordiske kreditobligationer og udenlandske investorer.

Vi har set eksempler på flere selskaber, der går i kapitalmarkedet uden en rating fra de officielle ratingbureauer: Initialt var det selskaber, hvis ”shadow-rating”

BOARD PERSPECTIVES

var investment grade, f.eks. Haldor Topsøe, Ambu og DSV, men der er også på det seneste åbnet op for high yield udstedelser, hvor f.eks. EG Gruppen og Global Connect er gået til kapitalmarkedet med succes.

HVAD BØR MAN OVERVEJES?

Før man går til obligationsmarkedet er der flere aspekter, der bør overvejes. Blandt de væsentligste er:

- **Størrelse:** Selskabet skal kunne bære en offentlig transaktion på minimum 250 mio. danske kr., uden at virksomheden eksponerer sig for en refinansieringsrisiko ved obligationens udløb.
- **Behov:** Hvordan er sammensætningen mellem selskabets balance og obligationernes løbetid? Lange aktiver kan som oftest med fordel finansieres i obligationsmarkedet, mens de korte løbende behov kan dækkes af bankerne.
- **Løbetider:** Hvor de første udstedelser på det danske marked var på 5 år, har vi siden set udstedelser på helt op mod 7 og 8 år. Afhængig af obligationernes løbetid og virksomhedens sektor ser vi mulighed for endnu længere løbetider.
- **Offentlig prissætning:** Prisen fastsættes på baggrund af selskabets markedsværdi: I modsætning til en bankfacilitet, hvor der indgås en privat aftale mellem virksomheden og banken, baseres prisen på investorernes opfattelse af virksomhedens kreditværdighed.

SCENARIO 2: FRIGIVELSE AF ARBEJDSKAPITAL

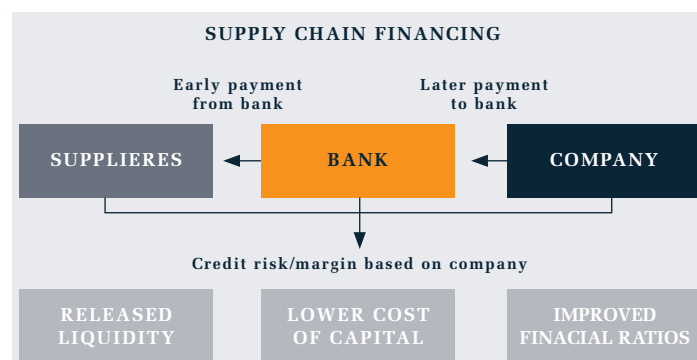
Et kig indad i organisationen – på procesoptimering, lagerbindinger og betalingsflow – er ofte et godt sted at begynde, hvis målet er at frigive likviditet. I dag har de fleste større virksomheder anerkendt potentialet i at optimere kapitalbindingen fra leverandør til kunde, og vi ser ofte, at der ligger et uudnyttet potentiale i denne værdikæde.

I perioden 2007 – 2012 viser beregninger fra SEB, at de største børsnoterede danske virksomheder i gennemsnit har forbedret deres arbejdskapital med 2 % af omsætningen. Det lyder umiddelbart ikke af meget, men det svarer til en frigivelse af likviditet på ca. 6 mia. danske kr. De penge er bl.a. blevet brugt til at nedbringe gælden og har gjort virksomhederne mindre afhængige af ekstern finansiering.

HVAD MED DET SVAGESTE LED?

Forbedringerne af arbejdskapitalen sker i visse tilfælde på bekostning af andre led i værdikæden for eksempel ved, at virksomhederne presser leverandører til længere betalingsfrister. De virksomheder, der tænker holistisk er dog typisk dem, der klarer sig bedst. For at optimere hele værdikæden kan et Supply Chain Finance-program være et stærkt redskab til at styrke både virksomhedens økonomi og relationen til leverandørerne.

Supply Chain Finance er baseret på en trevejs relation



mellem en stor og solid virksomhed, en leverandør og en bankforbindelse. Programmet giver leverandøren adgang til mere gunstige kreditfaciliteter ved at udnytte den relativt bedre kreditvurdering, som den større virksomhed har. Banken køber leverandørens faktura efter virksomhedens godkendelse og sørger for, at leverandøren betales med det samme. Virksomheden opnår derved en længere kredittid og leverandøren kortere debitortid.

HVAD BØR MAN OVERVEJES?

I forbindelse med optimering af arbejdskapitalen er det bl.a. relevant at overveje, om man har en effektiv intern infrastruktur, der sikrer, at likviditeten hurtigt strømmer tilbage til moderselskabet for at nedbringe rentebærende gæld. Når det gælder Supply Chain Finance, bør man særligt kigge på:

- **Sammensætning af leverandører:** Supply Chain Finance er primært relevant for virksomheder, der minimum har en håndfuld væsentlige leverandører.
- **Betalingsbetingelser:** Hvilke betalingsfrister har virksomheden hos sine leverandører, og kan det være en fordel for leverandørerne at udnytte den solide kredit-rating, virksomheden har?
- **Projekthåndtering:** For at få succes med Supply Chain Finance skal Finans, Indkøb og IT

engageres. Når programmet først er implementeret, er det simpelt, men implementeringsfasen kræver prioritet og samarbejde fra de relevante afdelinger.

- **Leverandørrelation:** Programmet kræver involvering af leverandøren og knytter virksomhed og leverandør tættere sammen. Man bør derfor sikre sig, at man har gjort sig de nødvendige strategiske overvejelser om valg af leverandører.

BANK OG BESTYRELSE I NYT SAMSPIL

For mange virksomheder har finanskrisen været en øjenåbner for vigtigheden af at have en spredt funding, der reducerer afhængigheden af enkelte banker. Bankens rolle har de seneste år ændret sig til i dag at fokusere mere på strategisk rådgivning omkring et bredt spektrum af finansieringsmuligheder og i mindre grad på salg af traditionelle låneprodukter. Virksomhederne efterspørger løsningsorienterede forslag til en skræddersyet kapitalstruktur tilpasset virksomhedens karakteristika og det marked, hvori den agerer.

Flere virksomheder vil formodentlig nikke genkendende til, at det i dag er blevet endnu vigtigere at have en stærk relation til deres banker. Mere end nogensinde vurderes bankerne på, om de holder ord, tilbyder uvildig rådgivning og om de er i stand til at facilitere et diversificeret kapitalberedskab.

Fra bankens perspektiv spiller det selvfølgelig en rolle i vurderingen af virksomhedens kreditkvalitet, at vi ser en handlekraftig ledelse, men vi lægger også større og større vægt på en kompetent og engageret bestyrelse, der reelt kan udfordre virksomhedens daglige ledelse.

I samspillet mellem bankerne og de danske virksomheder er bestyrelsesmedlemmerne blevet vigtigere interessenter og ankerpunkt for den gensidige tillid, der i dag kræves af en succesfuld bankrelation.

KORT NYT: DIVERSITY IN BOARDROOMS

EU Kommissær Viviane Redings forslag om kønskvoter er blevet drøftet under både Irlands og Litauens formandskab. Det litauiske formandskabs forslag om ikke at skelne mellem offentligt ejede virksomheder og børsnoterede virksomheder har opnået bred støtte. Det nuværende kompromisforslag på området indbefatter; 1) der kan kun gives sanktioner for manglende rapportering, dvs. ikke for procedure-fejl, dvs. et følg-eller-forklar princip; 2) der gives en længere periode (6 år) til at opfylde de kvantitative mål, og samtidig opstilles der både midlertidige kvantitative mål samt en midlertidig skæringsdato; 3) en mulighed for medlemslandene til specifikt at ekskludere medarbejderrepræsentanter som en del af diversitetsmålene.



CORPORATE GOVERNANCE: WHY IT MATTERS TO INVESTORS AND WHY BOARDS SHOULD CARE

MIKKEL SKOUGAARD, Vice President, BlackRock Corporate Governance & Responsible Investment EMEA

As a fiduciary asset manager, BlackRock has a primary duty to act in our clients' best interests, which means protecting and enhancing the (long-term) economic value of their assets. Encouraging the continuous pursuit of the highest governance standards in the companies we invest in is central to accomplishing that goal, as good corporate governance is a key component in not only protecting, but also enhancing, long-term sustainable shareholder value. For this reason, BlackRock has framed its corporate governance program within an investment context, actively seeking to integrate corporate governance and active ownership within all our equity portfolios investing in public companies, partnering closely with portfolio managers to raise awareness of potential risks.

As an institutional investor with significant investment in index-tracking strategies, we are interested in ensuring a robust corporate governance framework that protects the interests of our clients as long-term shareholders. As a predominantly passive institutional investor largely unable to sell our shares, active ownership through constructive private engagement and voting at shareholder meetings represents a way in which we can ensure that boards and management are working in the long-term interests of shareholders, helping us fulfil our fiduciary duty to our clients.

IMPROVING CORPORATE GOVERNANCE THROUGH TRANSPARENCY AND ENGAGEMENT

It is broadly recognized that better-governed companies enjoy certain advantages, such as the ability to raise capital more effectively and at a lower cost, as adequate investor protection decreases perceived risk. Similarly, it is widely acknowledged that companies

with poor corporate governance practices often trade at a discount relative to peers, illustrating the fact that the dispersion between the quality of the company and the valuation of its stock is to some extent a reflection of investor concerns over governance risks. For these reasons, corporate governance is increasingly becoming a key component in investment risk assessment and stock valuation for institutional investors as experience has demonstrated time and again that poor corporate governance has cost shareholders considerable value over time.

Yet despite the clear benefits of adopting better governance standards, investors are still often faced with sub-par governance standards and confronted with a number of multifaceted corporate governance risks, including but not limited to low levels of Board and Committee independence, poorly structured executive remuneration schemes, inadequate disclosure, etc. As an investor we recognize that corporate governan-



ce practices and expectations differ around the world, however there are certain high-level corporate governance principles that we believe to be universally applicable: transparency and accountability to those who provide capital; oversight by a well-informed, highly skilled and experienced Board; robust accounting and risk management systems; and sound policies on business management and compliance with regulations.

As the initial list above indicates, improving transparency, as well as the Board's ability to engage in a constructive dialogue with investors on corporate governance matters are key initial steps to the improvement of governance practices. These steps will allow the Board to explain how the company's own

BOARD PERSPECTIVES

governance approach addresses investor concerns over governance risks, as more information in the public domain (and provided to interested parties privately as appropriate) enhances accountability, fosters understanding and allows investors to more accurately price governance risk. However, improving corporate governance is not only important for long-term investors like BlackRock, but is also beneficial for companies as better corporate governance practices can help raise and maintain investor confidence, making the issuer a more attractive investment destination. Good governance is key for those issuers wanting to build an attractive investment case, particularly in a risk-averse environment, as sound corporate governance practices underpins both investor confidence in a market and trust in an individual company's management and Board.

As a large investor, we are able, and feel a responsibility, to monitor the companies in which we invest and to engage with them constructively and privately where we believe that would help protect shareholders' interests. We engage with the aim of building mutual understanding, not trying to micromanage companies by telling them what to do. In this context we voted more than 14000 shareholder meetings and engaged with more than 1400 companies during 2013 on a wide range of issues, including executive compensation, succession planning, board composition, capital issuances, etc. Whilst each engagement had its own purpose, they all allowed us to share, in a constructive manner, our philosophy and approach to corporate governance, presenting our views as a long-term shareholder, listening to the companies' responses, and voting against management when we judged that direct engagement had failed.

In our experience, the participation of board members in the engagement process with investors is not as widespread in Denmark as it is in other markets, where non-executive directors often lead the firm's corporate governance engagement efforts. However, involving non-executive directors in the engagement process will not only allow Danish Boards to understand first-hand the concerns and objectives of shareholders, but it will also provide them with the opportunity to enhance the understanding of their company and its governance practices among their investor base. For institutional investors like BlackRock, it is imperative that board members start engaging investors on corporate governance issues, whilst ensuring that there is enough information

in the public domain to ultimately allow shareholders to hold boards to account.

Any research in this document has been procured and may have been acted on by BlackRock for its own purpose. The results of such research are being made available only incidentally. The views expressed do not constitute investment or any other advice and are subject to change. They do not necessarily reflect the views of any company in the BlackRock Group or any part thereof and no assurances are made as to their accuracy.

This document is for information purposes only and does not constitute an offer or invitation to anyone to invest in any BlackRock funds and has not been prepared in connection with any such offer.

About BlackRock

BlackRock is a leader in investment management, risk management and advisory services for institutional and retail clients worldwide. At March 31, 2014, BlackRock's AUM was \$4.401 trillion. BlackRock helps clients meet their goals and overcome challenges with a range of products that include separate accounts, mutual funds, iShares® (exchange-traded funds), and other pooled investment vehicles. BlackRock also offers risk management, advisory and enterprise investment system services to a broad base of institutional investors through BlackRock Solutions®. Headquartered in New York City, as of March 31, 2014, the firm had approximately 11,500 employees in more than 30 countries and a major presence in key global markets, including North and South America, Europe, Asia, Australia and the Middle East and Africa. For additional information, please visit the Company's website at www.blackrock.com.



Do Boards of Directors have what it takes to keep our Nordic companies globally competitive?

Welcome to Stockholm on June 13th and a unique, Nordic conference with a global perspective!

The conference is a joint initiative of the European Confederation of Directors' Associations (ecoDa) and the Swedish Academy of Boards Directors, in close cooperation with the Danish Board Network and the Directors Institute of Finland.

All members of Board Network are welcome to the conference on June 13th and the VIP reception on June 12th at the discount price of 3000 SEK.

This is a great occasion to learn, be inspired, to network with Swedish and international participants and to get a better grip on the future development of European Corporate Governance. We will dig deeper into four themes of strategic importance for the Board of Directors: Internationalization, Business Intelligence, Diversity and CSR. But we will also discuss the impact of EU legislation on Nordic Corporate Governance. And we will involve you as participants in an interactive dialogue!

Register today at www.styrelseakademien.se/web/page.aspx?refid=383 to discuss and learn from successful Nordic board directors and business leaders about the challenges facing Boards of Directors of companies wanting to stay globally competitive.

- **Date:** Friday June 13th 08.30 – 14.00. Coffee and a light lunch will be served.
- **Place:** Stockholm School of Economics, Sveavägen 65, Stockholm

Our speakers include Jorma Eloranta, chair Neste Oil, Bente Landsnes, CEO Oslo Stockh Exchange, Conni Jonsson, chair EQT, Torben Ballegaard Sørensen, vice chair Electrolux, Peter Clemetson, chair pwc Sweden, Zsofia Kerecsen, Senior Policy Officer Corporate Governance unit at the EU Commission, Hans Dalborg honorary chair Nordea and many more.

More information and registration:

www.styrelseakademien.se/web/page.aspx?refid=383

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:

Torben Ballegaard Sørensen, Professionelt bestyrelsesmedlem i bl.a. Egmont, Pandora og Electrolux
Henrik Gürtler, Bestyrelsesformand, Novozymes
Louise Orbesen, Direktør, ORBESEN
Stiig Helgens Binggeli, CEO Brandhouse
Erik Holst Jørgensen, Bestyrelsesformand, Deloitte & Martin Faarborg, Partner, Deloitte
Peter Høltermand, Country Manager, SEB Danmark
Mikkel Skougaard, Vice President, BlackRock



Jakob Stengel, *cand.jur.*, har i 17 år beskæftiget sig med Corporate Governance samt ledelsesrådgivning, først 10 år i den finansielle sektor, og de seneste 7 år som konsulent og partner hos flere af headhunterbranchens mest fremtrædende, internationale aktører, i dag i regi af Case Rose / InterSearch (www.caseroose.com). Jakob virker tillige som bestyrelsesformand og -medlem i en række danske bestyrelser, samt som ekstern foredragsholder i en række sammenhænge.



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