

BOARD PERSPECTIVES

NO. 16 / NOV. 2017

VELKOMMEN

TIL DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Board Perspectives - nyheder, tendenser og holdninger



INDHOLDSFORTEGNELSE

How male, pale and stale is your board? En analyse af ancienniteten blandt bestyrelsesformænd i Top 200

Jakob Stengel - s. 4

Corporate Governance. Nye Corporate Governance-anbefalinger på vej

Louise Celia Korpela og Tomas Haagen - s. 10

Hvad betyder risici for dig - inkl. interview med Bestyrelsesformand Torben Nielsen, Sydbank

Klaus Stubkjær Andersen - s. 14

Winning with digital: What boards need to know about digital transformation

Martin Faarborg og Claus Høyer Madsen - s.19

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES

- DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Velkommen til 16. nummer af Board Perspectives fra Board Network, The Danish Professional Directors Association.

Board Perspectives henvender sig til alle, som interesserer sig for bestyrelsesagendaen i Danmark, og er den fremmeste, danske publikation med fokus på Corporate Governance og Board Leadership.

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

I dette nummer har vi fået bidrag fra:

Partnerne Claus Høyer Madsen og Martin Faarborg, begge fra Deloitte, Partner & Financial Lines Manager Klaus Stubkjær Andersen, RiskPoint, Bestyrelsesformand Torben Nielsen, Sydbank, samt Advokat Louise Korpela og Partner Tomas Haagen, begge fra Gorrissen Federspiel. Mange tak for bidragene!

SUSTAINABILITY OG CSR PÅ BESTYRELSES-NIVEAU

Board Network's mission har altid været "Excellence in the Boardroom". Vægten i de fleste af vores aktiviteter er derfor lagt på værdiskabelsen gennem den fremadskuende strategiske og ledelsesmæssige opgave, og i mindre grad på den bagudrettede kontrolopgave i bestyrelsesarbejdet.

I bestyrelsens arbejde med værdiskabelsen havde man i mange år blikket stift rettet mod tre faktorer; topline, bundlinien og aktiekursen. Det er jo ikke uvæsentlige fokuspunkter – heller ikke i dag – men i løbet af 00'erne gik det vist op for de fleste, at alle tre punkter faktisk godt kunne optimeres uden at det gjorde virksomheden reelt stærkere. Mange virksomhedsledere lod sig incentivere af aggressive bonus- og optionsordninger, som fik disse direktorer og bestyrelser til at fokusere på the quick fixes, som lod sig synliggøre i løbet af et kvartal eller måske maksimalt et år.

Men efter finanskrisen, gik det op for de fleste, at mange virksomheder var bygget på et fundament af skrøbelige lerbødder i forhold til en langsigtet overlevelses- og omverdensstrategi. Vi har i dag i de nordiske lande en på mange måder moden og

avanceret corporate governance-model, som dog fortsat på nogle få områder er knapt så progressiv som f.eks. den britiske eller den amerikanske. Den nordiske model er derimod relativt set fleksibel, transparent og præget af et stort sustainability-hensyn.

Cirkulær økonomi, tredobbelt bundlinie, purpose-driven organizations, miljøpolitikker, transparens, UN Global Compact, conscious consumption og meget, meget mere er alt sammen begreber, som ikke længere kun behandles af mellemliderlaget i staben, men er rykket helt op på bestyrelsens bord – for uden præcis dette fokus, bliver det særligt for danske virksomheder ofte umuligt at klare sig i den internationale konkurrence. Kun meget få danske virksomheder vil være hurtigere, større eller billigere end deres udenlandske konkurrenter, men vores evne til producere ordentlig kvalitet og samtidig udvise ordentlighed, er rent faktisk konkurrencedygtigt i en global kontekst. Og dét vil også i årene fremover være en konkurrencefordel for danske virksomheder.

Derfor sætter Board Network fokus herpå ved vores næstkommende medlemsmøde:

Næste medlemsmøde tirsdag d. 28. november kl. 12 - 16

Temaet for dette møde er "Sustainability og CSR på Bestyrelsesniveau - Bestyrelsens ansvar for varetagelsen af virksomhedens langsigtede interesser, for strategiens bæredygtighed og for relationen til stakeholders". Her vil man bl.a. kunne høre indlæg af

- Johan H. Andresen, best.fmd. for bl.a. Ferd og bestyrelsesmedlem i bl.a. SEB og Swix
- Christian Hyldahl, CEO i ATP, best.fmd. for FIH Holding samt medlem af Komitéen for god Selskabsledelse
- Anders Dons, Nordic CEO i Deloitte, samt bestyrelsesmedlem i Deloitte Global
- Henrik Brandt, best.fmd. for bl.a. Rockwool, Toms, Lagkagehuset og Nemlig.com, samt bestyrelses-medlem i bl.a. ST Group, Ferd, Fritz Hansen samt Gerda og Victor B. Strands Fond
- Shahar Silbershatz, CEO i Caliber

Et arrangement med fem utroligt stærke kræfter med en kolossal kollektiv erfaring fra arbejdet med bl.a. sustainability, CSR og purpose-drive på internationalt topniveau, som vi ser meget frem til at præsentere.

BOARD PERSPECTIVES

KOMMENDE ARRANGEMENTER

Vi er meget stolte over at kunne præsentere en perlerække af talere og nye aktuelle temaer for de kommende 13 måneder:

Tirsdag d. 28. november 2017 kl. 12-16:

Bæredygtighed og CSR på bestyrelsesniveau

Onsdag d. 28. februar 2018 kl. 12-19:

Den Store Danske Bestyrelseskonference; How to Lead Boards to become Leading Boards

Torsdag d. 14. juni 2018 kl. 8-12:

The Board's Toolbox v. 2.0

Tirsdag d. 11. september 2018 kl. 14-18:

The HeteroGENIUS Board

Tirsdag d. 27. november 2018 kl. 13-17:

Internationale Corporate Governance trends på vej mod Danmark

Vi glæder os til at se alle vore medlemmer igen – næste gang tirsdag d. 28. november kl. 12-16 i Deloitte Huset, Weidekampsgade 6 i København.

Hermed igen velkommen til 16. nummer af Board Perspectives. Rigtig god læselyst.

Jakob Stengel
Founder & Chairman

LEARN FROM THE BEST

Board Mentors gives you access to the most renowned board directors and executives who have already done your job successfully.

Board Mentors matches executives and board directors with their more experienced colleagues. We match you with someone who has global best-in-class expertise and proven success in the specific area that you need help with here and now.

Through regular mentoring sessions, you get help solving your business challenges from someone who has done it successfully him- or herself.

Expect both personal and business growth.

Learn how we can match you with the right mentor.
Contact us now.

Board Mentors
Board-mentors.com
info@board-mentors.com
Phone +45 2937 1733

BOARD
MENTORS

HOW MALE, PALE AND STALE IS YOUR BOARD?



Af Jakob Stengel

Global Head of Board Practice

Case Rose / InterSearch samt formand for Board Network

EN ANALYSE AF ANCIENNITETEN
BLANDT BESTYRELSESFORMÆND I

TOP 200

Board Network har i tæt samarbejde med headhunterfirmaet Case Rose | InterSearch netop gennemført en af de største analyser nogensinde af ancienniteten blandt bestyrelsesformænd i Top 200-virksomhederne i Danmark. Vores analyse har medtaget samtlige børsnoterede selskaber med hovedkontor i Danmark samt yderligere 74 af de største danske selskaber.

Vi har set nærmere på tidspunktet for tiltrædelsen som formand, på eventuelle konflikter med Anbefalingerne for god Selskabsledelse's bestemmelser om uafhængighed, på køns- og nationalitetsdiversiteten blandt formændene, og på distributionen af posterne (blandt mange eller få?).

VIGTIGHEDEN AF ERFARING – OG AF NYE, FRISKE ØJNE

Der hersker ingen tvivl om, at store, komplekse virksomheder har brug for stor og alsidig erfaring på bestyrelsesniveau for at sikre såvel konkurrencekraft som overlevelsesdygtighed. Bestyrelsesarbejdets natur og kompleksitet undervurderes ind i mellem, men det er uomtvisteligt, at det både kræver en stor arbejdsindsats, grundig forberedelse, et åbent sind, stor koncentrationsevne og strategisk indsigt at sidde i en bestyrelse for de største virksomheder.

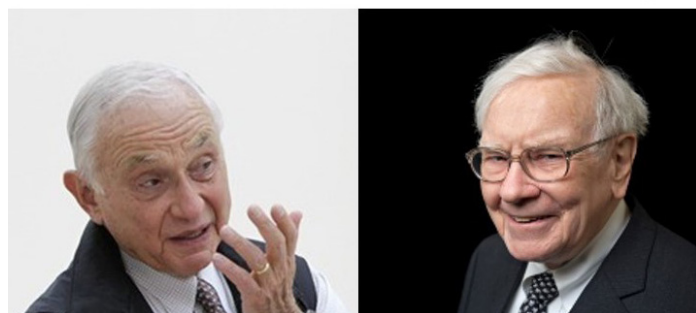
På den anden side kender vi også til adskillige bestyrelser, som på grund af alt for høj anciennitet blandt alt for mange af bestyrelsesmedlemmerne, ganske enkelt har måttet se virksomheden overhalet indenom af mere dynamiske konkurrenter. Det taler for en udskiftning i bestyrelsen med en vis hyppighed – herunder også på den allervigtigste post; bestyrelsesformanden.

LÆNGST OG KORTTEST TID OMBORD – OG GENNEMSNITSTAL – SAMT FORMELLE UDFORDRINGER

I Brdr. Klee finder vi den længst siddende formand, Hardy Buhl Pedersen, som lige siden 1985 har præsideret over selskabets bestyrelse. Næsten lige så længe – nemlig siden 1986 – har Bernt

Ulrich Hermann Jensen i Kreditbanken og Jørn Ankær Thomsen i Schouw & Co regeret.

Ingen danskere kommer dog i nærheden af de to rekordholdere på Fortune 500, Les Wexner fra L Brands og Warren Buffet fra Berkshire Hathaway med henholdsvis 54 og 52 år på formandsposten.



I den anden ende af skalaen har hele 33 selskaber fået ny formand i løbet af 2017, heriblandt en række af erhvervslivets fyrtårne; AP Møller-Mærsk, LEGO, TDC, Novozymes m.fl.

Den gennemsnitlige anciennitet er 6 år, dvs. præcis halvdelen af det åremål på 12 år, som ifølge Anbefalingerne for god Selskabsledelse, udgør grænsen for hvornår man ikke længere kan anses for at være uafhængig.

Imidlertid er vores analyse alene fokuseret på ancienniteten som formand, og tager dermed ikke højde for en eventuel indtræden i bestyrelsen inden en udnævnelse som formand (f.eks. indtrådte Ole Andersen i Danske Banks bestyrelse i marts 2010, men blev først formand i december 2011, mens Flemming Besenbacher blev

BOARD PERSPECTIVES

indvalgt første gang i Carlsbergs bestyrelse i 2005, men tiltrådte som formand i 2012).

Vi må derfor gå ud fra, at et noget større antal virksomheder end de 20 på listen, som har en tiltrådt formand fra 2005 eller før, vil risikere at sidde med en formand, som ikke længere er at betragte som uafhængig i forhold til en Corporate Governance-definition.

Hertil kan man så lægge, at der i en række lande, bl.a. UK, Israel, Kina, Italien, Portugal, Rusland, Island, Singapore, Argentina, Tyrkiet og Indien, opereres med langt lavere åremåls-grænser for definitionen på uafhængighed. Det har den afsmittende effekt, at der blandt mange internationale, institutionelle investorer gælder en tommelfingerregel (på tværs af landegrænser), at man ikke længere anses for uafhængig efter 9 år i bestyrelsen.

Alene ud fra ancienniteten som formand, vil det bringe antallet af selskaber i Top 200, som er over uafhængighedsgrænsen, op på 46. Hertil skal lægges det antal selskaber, som i lighed med bl.a. Carlsberg har en formand, som udover varigheden af sit formandsmandat også forud har deltaget som menigt medlem i en årrække – og dermed har siddet "for længe" – set med investorernes uafhængigheds-briller. Bestyrelserne i en lang række selskaber bør derfor nok forberede sig på kritisk stillingtagen fra aktionærernes side ved de kommende generalforsamlinger, da spørgsmålet om uafhængighed bliver vigtigere og vigtigere blandt de største institutionelle investorer – hvilket kan påvirke deres interesse i at investere i aktien!

INTERNATIONAL REPRÆSENTATION

I alt 14 ud af analysens 200 selskaber har en udlænding som formand. Muligvis et lavt tal, men dog intet at regne mod den forsvindende andel, som kvinderne tegner sig for.

Som det således tydeligt fremgår, er kvindeandelen af bestyrelsesformænd i de danske Top 200-virksomheder repræsenteret af kun fire individer; Agnete Raaschou-Nielsen, Karin Garre, Merete Holck Povlsen samt Hanni Merete Kasprzak – og er dermed på nøjagtig 2% - trods et enormt fokus herpå de seneste mange år. Altså en markant ringere andel end de ellers beskæmmende få 18% kvinder, som generelt sidder som bestyrelsesmedlemmer i de samme 200 virksomheder, jf. Board Network & Case Rose | InterSearch's analyse heraf fra juni 2017.

Det må siges at være langt fra tilfredsstillende – efter såvel en politisk som en økonomisk parameter.

Den politiske parameter er defineret i Lov nr. 1383 af 23. december 2012, som indførte nye regler om den kønsmæssige sammensætning af ledelsen i de største danske virksomheder og for afrapportering herom. Loven hviler på et princip om selskabernes frivillige opstilling af måltal for øget diversitet. Intentionen er altså klar; der skal flere kvinder i ledelserne og bestyrelserne, men her 5 år efter lovens indførelse må selv den mest hårdnakkede tilhænger af et frivillighedsprincip indrømme, at loven ikke har virket i forhold til en overordnet målsætning om en øget mangfoldighed. Omvendt er man selvfølgelig sluppet for kvoter. De ville til gengæld nok have virket.

Den økonomiske parameter er belyst i adskillige studier og analyser, bl.a. MSCI ESG Research's studie fra november 2015 samt Nordeas studie fra august 2017 over mere end 11.000 virksomheder (heraf 400 med en kvindelig CEO), som begge viste en klart bedre RoE for virksomheder med stor kønsmæssig mangfoldighed i ledelsen.

DISTRIBUTION AF FORMANDSPOSTER

Endelig har vi set nærmere på, om der er gengangere blandt

formændene i Top 200. Svaret er ikke overraskende ja, men der er dog kun 13 personer på listen, som sidder på mere end én formandspost (Henning Kruse Petersen, Jesper Lok, Ole Andersen, Peter Schütze, Jørgen Buhl Rasmussen, Michael Pram Rasmussen, Klaus Nyborg, Niels Henrik Roth, Jørgen Hesselbjerg Mikkelsen, Peter Thorsen, Steen Riisgaard, Vagn Sørensen samt Jørgen Kjær Jacobsen). Af disse er det kun Ole Andersen, der med styrepinden i både Danske Bank, Bang & Olufsen samt Chr. Hansen, har mere end to.

173 personer har dermed kun én formandspost i Top 200 – og der kan dermed ikke siges at være tale om en udpræget magtkoncentration på formandsniveau i Danmarks største virksomheder.

Mon dog ikke vi alligevel vil se en række udskiftninger ved de kommende generalforsamlinger? Jeg tror det – for tiden hvor man sad uforandret i formandsstolen i årtier – og ofte i en række forskellige selskaber - er definitivt forbi.



BOARD PERSPECTIVES

SELSKAB	BØRS- NOTERET	FORMAND PR. NOV. 2017	M/K	INDTRÅDT SOM FORMAND ÅR
Admiral Capital	J	HENRIK FRISCH	M	2006
ALK-Abello	J	STEEN RIISGAARD	M	2012
Alm. Brand	J	JØRGEN HESSELBJERG MIKKELSEN	M	2009
Ambu	J	JENS BAGER	M	2012
Andersen & Martini	J	PETER HANSEN	M	2001
AP Møller-Mærsk	J	JIM HAGEMANN SNABE	M	2017
Arkil	J	JESPER HESSELLUND ARKIL	M	2016
ARLA	N	ÅKE HANTOFT	M	2011
ATP	N	JØRGEN SØNDERGAARD	M	2003
Bang & Olufsen	J	OLE ANDERSEN	M	2010
Bavarian Nordic	J	GERARDUS WILHELMUS MARIA VAN ODIJK	M	2014
Berlingske	N	KIM GRAVEN NIELSEN	M	2015
Bestseller	N	MERETE BECH POVLSEN	F	2009
Biomar	N	OLE CHRISTENSEN	M	2017
BioPorto	J	THOMAS MAGNUSSEN	M	2013
Bladt Industries	N	JENS PETER DUE OLSEN	M	2015
Blue Vision	J	CLAUS ABILDSTRØM	M	2017
Brd. A & O Johansen	J	HENNING BAUNBÆK DYREMOSE	M	2007
Brd. Hartmann	J	AGNETE RAASCHAU-NIELSEN	F	2010
Brd. Klee	J	HARDY BUHL PEDERSEN	M	1985
Brøndbyernes IF	J	JESPER EIGEN MØLLER	M	2016
Carlsberg	J	FLEMMING BESENBACHER	M	2012
CBRAIN	J	HENRIK HVIDTFELDT	M	2006
Cemat	J	JENS BORELLI-KJÆR	M	2006
ChemoMetec	J	PREBEN EDVARD KØNIG	M	2013
Chr. Hansen Holding	J	OLE ANDERSEN	M	2010
Coloplast	J	MICHAEL PRAM RASMUSSEN	M	2006
Columbus	J	IB KUNØE	M	2004
Coop AMBA	N	LASSE BOLANDER	M	2008
Copenhagen Capital	J	HENRIK BJØRN OEHLenschLÆGER	M	2017
CO-RO	N	MICHAEL RING	M	2010
COWI	N	STEEN RIISGAARD	M	2013
D/S Norden	J	KLAUS NYBORG	M	2005
Dagrofa	N	JESPER TEDDY LOK	M	2017
Danfoss	N	JØRGEN MAD S CLAUSEN	M	2009
Danish Agro	N	JØRGEN HESSELBJERG MIKKELSEN	M	1995
Danish Crown	N	EIK MICHAEL BREDHOLT	M	2011
Dansk Supermarked	N	NILS SMEDEGAARD ANDERSEN	M	2007
Danske Andelskassers Bank	J	JAKOB FASTRUP	M	2009
Danske Bank	J	OLE ANDERSEN	M	2011
Danske Commodities	N	PETER LORENS RAVN	M	2014
Danske Spil	N	PETER GÆMELKE	M	2010
Dantax	J	PER MOGENSEN	M	2007
DFDS	J	CLAUS V. HEMMINGSEN	M	2017
Djurslands Bank	J	PETER ENRUM ZACHER SØRENSEN	M	2016
DK Company	N	BO BOULUND KNUDSEN	M	2011
DLG	N	NIELS DENG SØ JENSEN	M	2007
DLH	J	CARSTEN B. LØNFELDT	M	2016
DONG Energy	J	THOMAS THUNE ANDERSEN	M	2014
DR	N	MICHAEL CHRISTIANSEN	M	2008
DSB	N	PETER SCHÜTZE	M	2011
DSV	J	KURT KOKHAUGE LARSEN	M	2008
Ecco Sko	N	HANNI MERETE KASPRZAK	F	1994
EG	N	KLAUS HOLSE	M	2013
Egetæpper	J	EBBE MALTE IVERSEN	M	2010

BOARD PERSPECTIVES

SELSKAB	BØRS- NOTERET	FORMAND PR. NOV. 2017	M/K	INDTRÅDT SOM FORMAND ÅR
Egmont	N	LARS-JOHAN JARNHEIMER	M	2017
EKF	N	POVL CHRISTIAN LÜTKEN FRIGAST	M	2016
Energi Danmark	N	JESPER HJULMAND	M	2008
Energinet	N	LARS BARFOED	M	2017
Erria	J	JESPER LARSEN	M	2017
Euroinvestor.com	J	CHRISTIAN BERTEL SEIDELIN	M	2016
F. Uhrenholt	N	JØRGEN BUHL RAMSUSSEN	M	2016
F.E. Bording	J	RAIMO DANIEL ISSAL	M	2014
Falck	N	PETER SCHÜTZE	M	2015
Fast Ejendom Danmark	J	NIELS HENRIK ROTH	M	2005
FirstFarms	J	HENRIK HOUGAARD	M	2006
FLSmith & Co	J	VAGN OVE SØRENSEN	M	2011
Flügger	J	CARL FREDERIK STUB TROCK	M	2014
FOSS	N	PETER ALEXANDER FOSS	M	2011
Freja Transport & Logistics	N	ASBJØRN BERGE	M	2014
Gabriel Holding	J	JØRGEN KJÆR JACOBSEN	M	2010
GASA Group	N	LARS AAGE SØRENSEN	M	2017
Genmab	J	MATS GUNNAR PETTERSSON	M	2013
German High Street Properties	J	HANS THYGESEN	M	2017
Glunz & Jensen	J	CARSTEN NYGAARD ANDERSEN	M	2015
GN Store Nord	J	PER WOLD-OLSEN	M	2010
Greentech Energy Systems	J	PETER HØSTGAARD-JENSEN	M	2010
Grundfos	N	JENS MOBERG	M	2016
Grønlandsbanken	J	GUNNAR I LIDA	M	2011
Gyldendal	J	POUL ERIK TØJNER	M	2011
H+H International	J	KENT ARENTOFT	M	2013
Haldor Topsøe	N	JEPPE FONAGER CHRISTIANSEN	M	2016
Harboes Bryggeri	J	SØREN STAMPE	M	2017
Hedeselskabet	N	FRANTS ERICH BERNSTORFF-GYLDENSTEEN	M	2007
Hempel	N	RICHARD RUDOLF SAND	M	2010
Huscompagniet	N	MADS MUNKHOLDT DITLEVSEN	M	2017
Hørkram	N	PETER WENZEL	M	2009
IC Group	J	PETER THORSEN	M	2017
InterMail	J	NIELS ERIK NIELSEN	M	1995
ISS	J	CHARLES LAMB ALLEN	M	2013
J. Lauritzen	N	JESPER TEDDY LOK	M	2016
Jacob Holm & Sønner	N	NILS THOMAS WINCKE	M	2014
Jeudan	J	NIELS JACOBSEN	M	2017
JF Lemvig-Müller	N	CHRISTIAN LEMCIGH-MÜLLER	M	2014
JP/Politiken	N	LARS HENRIK MUNCH	M	2014
Jutlander Bank	J	FINN HOVALT MATHIASSEN	M	2010
JYSK	N	LARS KRISTINUS LARSEN	M	2005
Jyske Bank	J	SVEN BUHRKALL	M	2004
KMD	N	JENS PETER DUE OLSEN	M	2017
Kopenhagen Fur	N	TAGE PEDERSEN	M	2012
Kreditbanken	J	BERNT ULRICH HERMANN JENSEN	M	1986
Københavns Lufthavne	J	LARS NØRBY JOHANSEN	M	2014
LEGO	N	JØRGEN VIG KUNDSTORP	M	2017
LEO Pharma	N	JUKKA PEKKA PERTOLA	M	2016
LINAK	N	TOMMY VESTERGAARD CHRISTIANSEN	M	2008
LM Wind Power	N	SØREN HØFFER	M	2010
Lollands Bank	J	PREBEN PEDERSEN	M	2012
Lundbeck	J	LARS SØREN RASMUSSEN	M	2016
Luxor	J	CASPER MOLTKE	M	2007
Lån & Spar Bank	J	ANDERS BONDO CHRISTENSEN	M	2006

BOARD PERSPECTIVES

SELSKAB	BØRS- NOTERET	FORMAND PR. NOV. 2017	M/K	INDTRÅDT SOM FORMAND ÅR
Marius Pedersen	N	FINN JUNGE ANDERSEN	M	2013
Matas	J	LARS VINGE FREDERIKSEN	M	2013
Migatronic	J	JENS CARL PETER ROED	M	2012
Monberg & Thorsen	J	ANDERS HEINE JENSEN	M	2017
Monjasa	N	ANDERS ØSTERGAARD	M	2015
Møns Bank	J	JENS RAVN	M	2012
NEAS	N	CASSIM MANGERAH	M	2016
NETS	J	INGE K. HANSEN	M	2016
Network Capital Group	J	KIM RIES SKOVBY	M	2017
NeuroSearch	J	KARIN GARRE	F	2013
Newcap Holding	J	MOGENS DE LINDE	M	2010
NKT	J	JENS PETER DUE OLSEN	M	2013
NNIT	J	CARSTEN DILLING	M	2017
Nordfyns Bank	J	ALLAN NIELSEN	M	2008
Nordic Aviation Capital	N	MARTIN MØLLER NIELSEN	M	1996
Nordic Shipholding	J	KNUD B. PONTOPPIDAN	M	2010
Nordjyske Bank	J	MADS OLE HVOLBY	M	2015
North Media	J	RICHARD GUSTAV BUNCK	M	2004
Novo Nordisk	J	GÖRAN ANDO	M	2013
Novozymes	J	JØRGEN BUHL RASMUSSEN	M	2017
Nowaco	N	PER SØNDERGAARD PEDERSEN	M	2005
NTR Holding	J	NIELS THOMAS HEERING	M	1997
Orifarm	N	ERIK SANDBERG	M	2014
Pandora	J	PEDER TUBORGH	M	2014
Park Street Nordicom	J	ANDREW JOHN ESSEX LA TROBE	M	2017
Parken S&E	J	BO RYGAARD	M	2015
PensionDanmark	N	PER CHRISTENSEN	M	2014
Per Aarsleff	J	ANDREAS LUNDBY	M	2016
PFA	N	TORBEN DALBY LARSEN	M	2016
Prime Office	J	FLEMMING BENT LINDELØV	M	2008
Radiometer Medical	N	PETER KÜRSTEN-JENSEN	M	2008
Rambøll	N	JEFF OLSEN GRAVENHORST	M	2015
Rias	J	JÜRGEN WESTPHAL	M	2010
Ringkjøbing Landbobank	J	JENS LYKKE KJELDSEN	M	1995
Roblon	J	JØRGEN KJÆR JACOBSEN	M	2014
Rockwool	J	HENRIK FRANK NIELSEN	M	2015
Rovsing	J	JØRGEN HAUGLUND	M	2017
Royal Unibrew	J	KÅRE SCHULTZ	M	2010
RTX	J	PETER THOSTRUP	M	2014
Salling Bank	J	PER ALBÆK	M	2011
Sanistål	J	JENS JØRGEN MADSEN	M	2017
Santa Fe Group	J	HENNING KRUSE PETERSEN	M	2007
SAS	J	FRITZ HENRIK SCHUR	M	2008
Scandinavian Brake Systems	J	PETER ERIKSEN JENSEN	M	2016
Scandinavian Tobacco Group	J	NIGEL NORTHRIDGE	M	2017
Schouw & Co	J	JØRN ANKÆR THOMSEN	M	1986
SE	N	JENS ERIK PLATZ	M	2017
SEAS-NVE	N	JENS STENBÆK	M	2017
Semler	N	MICHAEL PRAM RASMUSSEN	M	2009
Silkeborg IF	J	HENRIK HEDEGÅRD LYHNE	M	2014
SimCorp	J	JESPER BRANDAARD	M	2008
SKAKO	J	JENS WITTRUP WILLUMSEN	M	2017
Skjern Bank	J	HANS LADEKJÆR JEPPESEN	M	2011
Small Cap Danmark	J	NIELS HENRIK ROTH	M	2013
Solar	J	JENS BORUM	M	2006

BOARD PERSPECTIVES

SELSKAB	BØRS- NOTERET	FORMAND PR. NOV. 2017	M/K	INDTRÅDT SOM FORMAND ÅR
SP Group	J	NIELS KRISTIAN AGNER	M	1996
Spar Nord Bank	J	KJELD JOHANNESSEN	M	2016
Sparekassen Sjælland-Fyn	J	THOMAS KULLEGAARD	M	2014
SPEAS	J	HENNING KRUSE PETERSEN	M	2013
Stibo	N	CHRISTIAN ENGSTED	M	2017
Strategic Investments	J	LARS STOLTZE	M	2013
Sund & Bælt	N	PETER FREDERIKSEN	M	2016
Sydbank	J	TORBEN HENNING NIELSEN	M	2015
TDC	J	PIERRE DANON	M	2017
Thornico	N	THOR STADIL	M	2011
Tivoli	J	JØRGEN EINAR TANDRUP	M	2008
TK Development	J	PETER THORSEN	M	2017
Topdanmark	J	TORBJÖRN MAGNUSSON	M	2017
Top-Toy	N	MICHAEL HAUGE SØRENSEN	M	2016
TORM	J	CHRISTIAN SØGAARD-CHRISTENSEN	M	2016
Totalbanken	J	POUL JUHL FISCHER	M	1990
Tryg	J	JØRGEN HUNO RAMSUSSEN	M	2013
TV2	N	LARS LIEBST POULSEN	M	2007
Unifeeder	N	JESPER PÆSTENGAARD	M	2013
United Shipping & Trading Co.	N	KLAUS NYBORG	M	2014
Veloxis Pharmaceuticals	J	MICHAEL THOMAS HEFFERNAN	M	2016
Vestas	J	BERT NORDBERG	M	2012
Vestjysk Bank	J	VAGN THORSAGER	M	2014
Victoria Properties	J	FREDERIK ROVSING	M	2016
Viking Life-Saving Equipment	N	JENS LINDHOLM	M	2010
VKR Holding	N	SØREN BJERRE-NIELSEN	M	2010
Widex	N	JAN TØPHOLM	M	2013
William Demant	J	NIELS BJØRN CHRISTIANSEN	M	2017
Wrist Ship Supply	N	SØREN DAN JOHANSEN	M	2014
Zealand Pharma	J	ALF GUNNAR MARTIN NICKLASSON	M	2015
Zebra	N	VAGN OVE SØRENSEN	M	2015
Østjydsk Bank	J	POUL IVER DAMGAARD	M	2015
AaB	J	FINN VIGGO NIELSEN	M	2010
Aalborg portland	N	SØREN VINTHER	M	2015
Aarhus Elite	J	LARS FOURNAIS	M	2012

CORPORATE GOVERNANCE

NYE CORPORATE GOVERNANCE-ANBEFALINGER PÅ VEJ



Af Louise Korpela

Advokat

GORRISSSEN FEDERSPIEL



& Tomas Haagen

Partner

GORRISSSEN FEDERSPIEL

Den 7. juni i år sendte Komitéen for god Selskabsledelse det – længe ventede – udkast til reviderede Anbefalinger for god Selskabsledelse i høring. De foreslåede opdateringer gav anledning til ikke mindre end 18 høringssvar – og dermed et større arbejde for Komitéen med at få vurderet og indarbejdet relevante forslag i god tid inden de nye Anbefalingers forventede ikrafttrædelsesdato den 1. januar 2018. De væsentligste foreslåede ændringer er medtaget i hovedtræk nedenfor.

MANGFOLDIGHED (2.1.6)

Bestyrelsen skal fremover udarbejde og vedtage en politik for mangfoldighed for at fremme "en relevant grad af diversitet" i stedet for – som tidligere – blot at opstille konkrete mål herfor. Mangfoldighed omfatter – udover køn – tillige bl.a. alder og nationalitet (tidligere international erfaring). Den nuværende Anbefaling om, at fastsatte mål og status for opfyldelse heraf oplyses i årsrapporten og/eller på selskabets hjemmeside, er ikke medtaget i udkastet.

BESTYRELSEN

Udførelse af driftsopgaver (2.3.2)

I de nuværende Anbefalinger foreslås, at bestyrelsens godkendelse indhentes, før bestyrelsesformanden påtager sig særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt deltager i den

daglige ledelse. I udkastet udstrækkes dette til alle medlemmer af bestyrelsen.

Aldersgrænse (gl. 3.1.4)

De nuværende Anbefalinger indeholder krav om fastsættelse af en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer. Anbefalingen har været genstand for stigende kritik de seneste par år – dels som følge af ændret international corporate governance (f.eks. anbefaler både ISS og Glass Lewis at stemme imod indførelse af aldersgrænser) og dels på grund af mulig uoverensstemmelse med forskelsbehandlingsloven og forbuddet mod aldersdiskrimination. Bestyrelsen bør i stedet sørge for at sikre kvaliteten i bestyrelsesmedlemmers arbejde på anden, mere effektiv, vis, f.eks. gennem bestyrelsesevalueringer.

Direktører i bestyrelsen (ny 3.1.4)

Fremover anbefales det, at et direktionsmedlem ikke samtidig er medlem af bestyrelsen, og at en fratrædende administrerende direktør ikke indtræder i bestyrelsen som formand eller næstformand i umiddelbar forlængelse af sin fratrædelse. Anbefalingen er ny og supplerer den – hidtil eneste – regulering i selskabslovens § 111, hvorefter direktører ikke må udgøre flertallet af bestyrelsens medlemmer eller være formand/næstformand.



Digital Agenda 1 March 2018

Welcome to a day in your digital future

Digital Agenda is one of the largest and most ambitious conferences in the Nordics on digital transformation. We ignite new thinking, enhance networking and boost your knowledge in the digital space.

Join us in absorbing the knowledge and getting ready to step into the next digital era.

Sign up today

We offer a voucher of 20% exclusively for members of Board Network. The password is 'DABOARD'.

www.digitalagenda.dk

Meet among others:



Lone Fønss Schrøder

Chairman of the board of Saxo Bank



Garry Kasparov

Chess genius and AI pioneer

UAFHÆNGIGHED (3.2.1)

Udkastet medfører, at ikke blot bestyrelsesmedlemmer, der repræsenterer en kontrollerende aktionær, men også bestyrelsesmedlemmer, som repræsenterer en aktionær med "betydelig indflydelse" fremover vil blive anset for ikke-uafhængige. Betydelig indflydelse foreligger, når en aktionær besidder 20 % eller mere af stemmerettighederne i selskabet.

De afgivne høringssvar er generelt skeptiske over for den foreslåede skærpelse af uafhængighedsdefinitionen. Danske børsnoterede selskaber har ofte – og i langt højere grad end udenlandske selskaber – store aktionærer med betydelige aktieposter, som kan opfattes som en ressource at have med i bestyrelsen. Med den foreslåede ændring vil disse betydelige aktionærer ofte være afskåret fra at være aktive i bestyrelsen.

Ledelsesberetningens oplysninger om bestyrelsesmedlemmer (3.3.2)

Udover de generelle, velkendte oplysninger om alle bestyrelsesmedlemmer, foreslås ledelsesberetningen fremover at skulle indeholde oplysninger om bestyrelsesmedlemmets kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet samt om det enkelte medlems deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder.

Enkelte høringssvar er skeptiske over for at skulle offentliggøre enkelte medlemmers deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder, da oplysningen ikke nødvendigvis vil give et retvisende billede af medlemmets indsats, f.eks. fordi bestyrelsesmedlemmet kan have tilkendegivet sin mening skriftligt.

Overboarding (3.3.3)

Som noget nyt anbefales evalueringsproceduren fremover at indeholde en vurdering af, hvad der anses som et "rimeligt niveau" for antallet af ledeshverv under hensyntagen til antal hverv, niveau og kompleksitet. Vurderingen foretages for både

eksisterende og potentielle nye bestyrelsesmedlemmer samt for selskabets direktion. Til illustration anbefaler både ISS og Glass Lewis som udgangspunkt at stemme imod en bestyrelseskandidat, der besidder mere end 5 bestyrelsesposter (og hvor en formandspost tæller dobbelt).

Evaluerings (3.5.1)

Komiteén har med revisionen forsøgt at sætte gang i en mere gennemgribende evalueringsproces end tidligere. I udkastet anbefales det blandt andet, at evalueringen foretages årligt, at der som minimum inddrages eksternt bistand hvert tredje år, og at bestyrelsesformanden redegør for bestyrelsesevalueringen på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen. Evalueringsproceduren, herunder hvordan evalueringen foretages, bør som noget nyt offentliggøres på selskabets hjemmeside. Udkastet indeholder derudover en mere detaljeret opstilling af forslag til procedurernes indhold, herunder en evaluering af enkelte medlemmers bidrag og resultater, bestyrelsens sammensætning, arbejdets tilrettelæggelse og udvalgsstruktur.

REVISIONSUDVALG (3.4.3)

I forbindelse med sidste års revision af revisorloven blev det muligt at udpege eksterne generalforsamlingsvalgte medlemmer til revisionsudvalget. I udkastet er der indsat en bemærkning om, at revisionsudvalget alene bør bestå af bestyrelsesmedlemmer og ikke eksterne medlemmer, henset til at eksterne ikke har den samme indsigt i selskabets forhold og ikke nødvendigvis er underlagt det samme ansvar som bestyrelsesmedlemmer. En række høringssvar har udtrykt kritik over for denne indsnævring i forhold til den nye lovgivning.

LEDELSENS VEDERLAG

Vederlagspolitik (4.1)

Fremover bør vederlagspolitikken godkendes af generalforsamlingen ved hver væsentlig ændring (mod nu hver ændring), dog minimum



BOARD PERSPECTIVES

hvert fjerde år. Vederlagspolitikken anbefales fortsat offentliggjort på selskabets hjemmeside. Indholdsmæssigt er der i udkastet tilføjet en anbefaling om, at der både fastsættes en øvre grænse for den samlede vederlæggelse på tildelingstidspunktet og for den absolutte værdi af variable komponenter på udnyttelsestidspunktet. Særligt den sidste del har været genstand for kritik, idet grænsen, hvis den fastsættes til en reel værdi, i praksis enten vil begrænse incitamentets værdi til skade for selskabet eller fastsættes så højt, at den bliver illusorisk. Aktiebaseret aflønning anbefales i udkastet at have en optjeningsperiode på mindst tre år efter tildeling, således at der skabes sammenhæng mellem den aktiebaserede aflønning og selskabets langsigtede værdiskabelse. Derudover indeholder udkastet en anbefaling om, at der ikke aftales opsigelsesperioder med en varighed på mere end to år, eller gives fratrædelsesgodtgørelse i tillæg til vederlaget i den toårige opsigelsesperiode.

Vederlagsrapport (4.2.3)

Efter de nuværende Anbefalinger bør årsrapporten indeholde oplysninger om de enkelte bestyrelses- og direktionsmedlemmers vederlag fra koncernen. Anbefalingen om at offentliggøre individualiserede vederlagsoplysninger fastholdes i udkastet, men udvides til også at omfatte vederlag fra associerede selskaber samt oplysninger for de seneste 5 år (mod nu 1 år), om sammenhængen mellem vederlag og selskabets strategi og det væsentligste indhold af eventuelle fastholdelses- og fratrædelsesordninger. Oplysningerne anbefales fremover indsat i en såkaldt vederlagsrapport, der offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Denne nye anbefaling har tillige været genstand for kritik i forbindelse med høringsprocessen, da den inkorporerer dele af det reviderede aktionærrettighedsdirektiv, som først skal implementeres inden den 10. juni 2019. Det er dog værd at bemærke, at vederlagsrapporten iht. aktionærrettighedsdirektivet vil være væsentligt anderledes – både i form af krav til flere oplysninger, flere detaljer og generalforsamlingsgodkendelse.

NEXT STEPS?

Endelige opdaterede Anbefalinger forventes offentliggjort i løbet af december 2017. Danske børsnoterede selskaber bør dog allerede nu forberede sig på og tage stilling til det foreløbige udkast til reviderede Anbefalinger – især hvis selskabets efterlevelse kræver inddragelse af generalforsamlingen. Med en forventet ikrafttrædelsesdato pr. 1. januar 2018 vil de nye Anbefalinger formentlig skulle efterleves fra og med regnskabsåret 2018 og dermed vil første afrapportering finde sted allerede i forbindelse med aflæggelse af årsrapporten forud for den ordinære generalforsamling i 2019.



**En personlig
bestyrelsesforsikring fra
Board Assure
giver dig
dækning af dit
bestyrelsesansvar.**

BoardAssure

Årligt kr. 5.975,-

www.board.dk

HVAD BETYDER RISICI FOR DIG?



Af Klaus Stubkjær Andersen

Partner & manager
RiskPoint

RiskPoint er et partnerejet forsikringsagentur, der repræsenterer pt. 27 forsikringselskaber, herunder flere Lloyds syndikater.

RiskPoint har 70 ansatte fordelt på 4 kontorer i hhv. Danmark, Sverige, Norge og Finland.

Læs mere om RiskPoint på www.riskpoint.eu

"HVO INTET VOVER, INTET VINDER"!

Ledere fokuserer naturligvis på hvordan de, og organisationen/virksomheden, opnår de bedst mulige resultater under de givne forudsætninger og nuværende omstændigheder.

Resultater opnås ved iværksættelse af aktiviteter hvortil naturligvis knyttes risici, det være sig, bl.a. finansielle, operationelle, regulative og strategiske risici.

Risici følger udviklingen, både i organisationen/virksomheden, men også i de sammenhænge organisationen/virksomheden indgår i, det være sig interaktion med myndigheder, kunder, leverandører, konkurrenter, outsourcing partnere m.m., på tværs af geografiske, kulturelle, markedsmæssige m.fl. grænser.

Graden af positive/negative konsekvenser ved risici afhænger i vid udstrækning af hvordan ledelsen forholder sig til risici.

Risici kan håndteres på mange måder, men ledelsen bør som minimum tage stilling til, i hvilket omfang og med hvilke

omkostninger risici kan:

- Undgå, og hvis ikke, så i det mindste om risici kan:
 - Begrænses (risk management)
 - Finansieres (forsikring)

"ANSVARET ER DIT"

Mediernes fokus på sager om ledelsesansvar har gjort sit til, at de færreste er i tvivl om, at bestyrelses- og direktionsmedlemmer bærer et personligt og ubegrænset ansvar i udøvelsen af deres ledelsesopgaver. Det er ikke kun mediernes der har fokus på ledelsens ansvar, også politikere og lovgiver har fundet det betimeligt, at sætte ledelsesansvar på dagsordenen. Den seneste opdatering af Selskabsloven bød til eksempel på en ny bestemmelse om bestyrelsens ansvar for risikostyring, og ligeledes har den nyeste Konkurrencelov indeholder skærpede sanktionsmuligheder overfor ledelsen.

"HVAD HOLDER DIG SØVNLØS"?

RiskPoint har i de seneste år oplevet en stigning i antal anmodninger om tilbud på ledelsesansvarsforsikring. I de seneste måneder er interessen for cyberforsikring steget markant. Vi antager, at den øgede interesse for ledelsesansvarsforsikring og cyberforsikring hænger sammen med øget fokus på risici? Flere undersøgelser, bl.a. Risk.Net 2016 og World Economic Forum 2016, peger på, at cyber risici er en af de væsentligste risici virksomheder og samfundet (jf. også Beredskabsstyrelsen) står over for.

I RiskPoint ønsker vi at tilbyde forsikringer der opfylder sikredes (ledelsesmedlemmers) behov, og vi har derfor taget initiativ til en interviewrunde med erfarne bestyrelsesmedlemmer, med henblik på at afklare hvilke – om nogen – risici, der medfører søvnløshed, eller øget opmærksomhed, hos ledere.

Formålet med disse interviews er at afdække:

- Ledelsens fokus på risici generelt?
- Hvordan risk management udøves?
- Hvilke konkrete risici ledelsen fokuserer på ?
- Ledelsens syn på forsikring, og hvorledes forsikring kan gøres mere attraktiv?

RiskPoint vil efter bedste evne forsøge, at anvende svarene i vores produktudvikling. Innovation ligger os meget på sinde, og alle er altid velkomne til at henvende sig til os med ideer til nye produkter, opdatering af eksisterende produkter o.lign. ved at ringe eller ved at sende en email til: innovation@riskpoint.eu.



With everything from plumbing to heart surgery
you prefer dealing with someone who's an expert

Who do you rely on when it comes to
how your board is composed
and how its performance is evaluated?

Case Rose | InterSearch is the only
Executive Search firm in Denmark
to specialize in Board Search
and Board Evaluations

Because expertise matters!

CASE ROSE
INTERSEARCH

Global Executive Search & Leadership Consulting

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

INTERVIEW

MED TORBEN NIELSEN



BESTYRELSESFORMAND
i Sydbank, SparInvest og Betri Banki p/f,
Næstformand i TRYG samt bestyrelses-
medlem i SAMPENSION og DLR.

Spørgsmålene er stillet til Torben Nielsen som privat person og svarene er udtryk for generelle holdninger og ikke konkrete i relation til Torben Niensens bestyrelsesposter.

1) HVORDAN FORHOLDER DU DIG TIL RISICI, BÅDE VIRKSOMHEDENS/ORGANISATIONENS OG DIT PERSONLIGE ANSVAR SOM LEDER?

TN: Bestyrelsesarbejde handler i min optik grundlæggende om risikostyring/risikoledeelse. Bestyrelsen skal tjene virksomhedens interesser bedst muligt. Den seneste finanskrisi i 00'erne viste os, at virksomheden skal have orden i penalt huset, og det princip skader ikke som læresætning, selv i gode tider. For når den næste krise dukker op, så er det alt andet lige lettere at begrænse skaderne, når man har styr på forretningen.

Jeg har oplevet virksomhedskriser og været vidne til store erstatningskrav i forbindelse med den seneste finanskrisi i slutningen af 00'erne.

Erstatningsansvar forudsætter en vis form for fejl eller forsømmelse. Der er fornuftigvis en margin for, hvornår man ifalder ledelsesansvar. Min erfaring bidrager til, at jeg ikke ligger søvnløs om natten over det personlige og ubegrænsede ansvar, idet jeg gør det jeg kan i forhold til at bidrage med min erfaring og ekspertise i bestyrelsesarbejde.

2) HVORDAN MENER DU AT RISK MANAGEMENT BEDST PLANLÆGGES, ORGANISERES OG UDØVES I PRAKSIS?

TN: Jeg anvender et årshjul i de bestyrelser jeg sidder i for at sikre, at vi kommer rundt om alle relevante emner i løbet af et kalenderår. Jeg arbejder også med et parallelt forløb i flere virksomheders Revisions og Risikoudvalg, hvor vi også anvender årshjul, men i udvalgene er der mulighed for at fordybe sig i detaljer, som den samlede bestyrelse ikke kan prioritere.

Generelt skal bestyrelsen turde stille de relevante spørgsmål til direktionen og andre ledere, både i gode og dårlige tider. Jeg mener at bestyrelsen skal udfordre direktionen med nye spørgsmål, der stiller spørgsmålstejn ved status quo.

Bestyrelsen skal også udfordre sig selv, forstået på den måde, at man jævnligt drøfter, om de rette kompetencer er tilstede. I fald man identificerer mangler, så bør man straks reagere, og enten uddanne sig eller træde tilbage! I de bestyrelser, hvor jeg deltager, foretager vi årlige evalueringer af bestyrelsens kompetencer. Hvert tredje år lader vi en ekstern stå for evalueringen.

3) HVAD ER I DIN OPTIK DE STØRSTE RISICI FOR VIRKSOMHEDER OG LEDELSENE LIGE NU, OG KAN RISK MANAGEMENT OG FORSIKRING IMØDEGÅ DISSE RISICI I TILFREDSSTILLENDE OMFANG?

TN: Det er forbundet med risici at drive en virksomhed. Uden risici, ingen gevinst.

Jeg ser den største interne risiko i medarbejderes kriminelle adfærd, altså hvor medarbejderen(e) beriger sig selv eller andre, ved at tage midler fra virksomheden på mere eller mindre sofistikerede måder. Virksomheden skal selvfølgelig have adskilte funktioner, så ingen kan oprette konti, betale til konti og afstemme konti alene. I tillæg skal der føres dobbelt kontrol, så sammensværgelser kan afsløres. Samtidig skal man have for øje, at for stramme processer og procedurer skaber ineffektive arbejdsgange og muligvis også utilfredse medarbejdere. Indsatsen skal altså vejes og måles fra virksomhed til virksomhed, så det rette niveau findes.

Den største eksterne risiko pt. er IT kriminalitet. Vi er alle afhængige af og dermed forbundne med Internettet. Det er en risiko som er uahåndgribelig og derfor meget svær at kvalificere og kvantificere. Det vil være interessant at se nogle modeller på en risikorapport eller lignende?

I de virksomheder jeg er involveret i, bruger vi meget tid på at sikre, at virksomheden har de bedste folk og det bedste forsvar mod

BOARD PERSPECTIVES

cyberangreb, for vi er oppe mod organiserede kriminelle, som ikke helmer før de har succes.

Vores succeskriterier er, at 1) de kriminelle ikke kommer ind, og hvis de kommer ind; 2) at vi har det rette forsvar til at minimere skaderne.

4) HVILKEN INFORMATION OM RISK MANAGEMENT OG FORSIKRING KUNNE VÆRE RELEVANT FOR DIG SOM LEDER, AT FÅ ENDNU BEDRE BELYST?

TN: Jeg synes ikke jeg mangler information om risk management generelt, men er altid interesseret i nye vinkler og udvikling af raffinerede metoder.

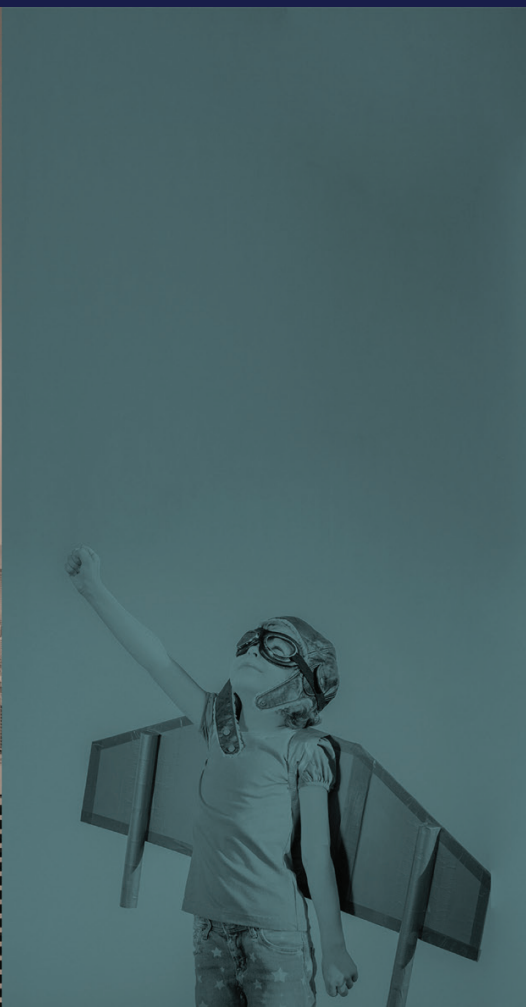
Risikostyring/Risikoledelse er – afhængigt af virksomheden – mere eller mindre kompleks. Jeg synes at man kommer langt med "sund fornuft" koblet med sund skepsis. Bestyrelsen skal ikke bare

acceptere standard svar som " det står i regnskabet side..." eller "det har vi altid gjort sådan...".

Jeg er en stærk fortaler for at der tegnes ledelsesansvarsforsikring. Ledelsesansvarsforsikring tager hånd om sagen og sørger for, at ledelsen kan fokusere på at drive virksomheden.

Tak til Torben Nielsen for tid og tanker. Vi vender tilbage med et nyt interview i næste udgave.





QVARTZ goes VERTICAL

Adding **NEW CORE COMPETENCES** as well
as offices in **NEW YORK** and **HAMBURG**

QVARTZ has acquired a majority stake in Vertical Strategy, an innovative consultancy specialised in creating new (digital) business models, incubation and customer experiences. Furthermore, we have merged with the Hamburg-based strategy consulting firm Bülow & Consorten and opened a new office in New York.

QVARTZ



WINNING WITH DIGITAL: WHAT BOARDS NEED TO KNOW ABOUT DIGITAL TRANSFORMATION



Af Martin Faarborg
Partner and Governance
Advisory Leader
Deloitte



og Claus Høyer Madsen
Partner and Head of
Deloitte Digital, Denmark

Not so long ago, many business leaders thought “digital” was just about mobile phones and other electronic tools. Very quickly, we’ve learned that it’s an enormous, global shift on a par with the Industrial Revolution: Digital is fundamentally changing the habits of individuals, society and businesses, the likes of which few have seen.

Digital technologies and related business innovations are permeating everything around us – introducing new cultures, changing society, reshaping the competitive landscape, raising customer expectations, disrupting established business models, blurring the lines between industries, and creating unprecedented challenges – and opportunities – for companies everywhere. In light of this, digital transformation is now one of the most important strategic issues on the board’s agenda.

A board member’s role is to help the company create sustainable advantage for the long-term. In today’s environment, that includes a broad understanding of the benefits and risks associated with digital transformation – including the risks of inaction.

This article defines digital transformation, outlines competitive advantages and provides in-depth questions to facilitate discussions between the board and management focusing on strategies for an ambitious and successful future.

STEP 1:

WHAT DIGITAL TRANSFORMATION IS – AND WHAT IT ISN’T

Digital transformation is not just about technology. It is about how a company can compete better using technology.

BOARD PERSPECTIVES

While digital transformation and disruption are often mentioned together, they are not the same thing. Companies generally regarded as disruptors represent only 4.5% of the profits of all publicly traded US companies. Therefore, there is plenty of space for other companies to use digital and begin achieving sustainable competitive advantage – the goal of digital transformation.

Digital transformation can be as simple as using digital innovations to dramatically improve or expand upon what the industry is already doing.

Digital transformation: From science-fiction to non-fiction

Digital is paving the way for innovations beyond our wildest imaginations. Board members are uniquely positioned to help companies develop a smart approach to driving long-term competitive advantage. What makes digital transformation so special?

- The magnitude, scope, and pace of change is exponential, not linear.
- Strategies and impacts tend to be transformative, not just incremental.
- Data and insight are now primary sources of value creation and competitive advantage.

STEP 2:

GET YOUR STRATEGY STRAIGHT

Companies rarely benefit from **random acts of digital**. As a board member, question whether or not there is a digital strategy, and understand how digital fits into the overall company strategy for long-term success. Question if the digital initiatives underway are tied to the strategy, vs being “random acts of digital”. There are three broad digital strategy categories to help direct the discussion:

1. **Improve the core.** Use digital to enhance the **existing business model and current revenue streams**. For example, introducing sensors into manufacturing plants to improve efficiency/predict maintenance problems that could cause delays.
2. **Move into an adjacent market.** Use digital innovations to **take advantage of new revenue streams**. For example, with more connected cars, automakers could begin to sell driver data with insurance companies to inform premiums.
3. **Create entirely new business.** Use digital innovation to look to markets and **opportunities beyond the boundaries** of its current business. For example, some automakers have moved into car sharing, creating revenue from more of a rental model than car ownership.

Questions for boards to consider:

- Is the existing business at risk of disruption, and if so, are we willing to be our own disrupter?
- What are the risks of clinging to the status quo vs. cannibalizing our existing business?
- What is the company's overall digital transformation strategy: Core? Adjacent market? New business?
- What is the anticipated financial impact of the company's digital transformation strategies, and the timeline for demonstrating a return on those strategies?
- What is the timeline for demonstrating income statement and/or balance sheet improvements arising from digital transformation?

In the digital era there are six digital enablers of digital innovation that when combined could deliver competitive advantage for businesses. It is important for board members to observe and question the use of these digital enablers.



BOARD PERSPECTIVES

- **Connectivity.** Transforming interactions and engagement models among internal and external stakeholders – including customers, employees, business partners, and investors – by connecting people, spaces, products, data, and technology.
- **Experience innovation.** Wiring the organization to orchestrate and deliver a winning customer experience, such as using speech and gesture based interfaces, linked to artificial intelligence (AI) engines and bots.
- **Data intelligence.** Using data and analytics to uncover breakthrough business insights and develop products, services, and experiences tailored to customer needs.
- **Leading-edge innovation.** Leveraging emerging technologies such as augmented and virtual reality, machine learning, and AI – to create innovative products and services that help build competitive advantage.
- **Automation.** Using robotics and digital services to automate tasks that are currently done by humans – improving operations and ultimately delivering more engaging customer experiences.
- **Cybersecurity.** Implementing cutting-edge security to protect customer data – particularly sensitive information such as health or financial data that is transmitted over connected devices.

Questions for boards to consider:

- Is our company using digital technology to drive transformation, or are we limiting our focus to incremental improvements? Why?
- Are we using any of these six digital enablers to gain advantages in the market? What actions are we taking?
- If any of these digital enablers are not receiving significant attention and action, why is that the case?

Alone, each one of these digital enablers could create opportunity, but sustainable advantage often comes from a combination of two or more – opening up new forms of business value.

Board members should consider understanding these digital enablers, and how they apply to the three digital strategies categories on the prior page, and should consider challenging management to develop solutions and experiences that are innovative, unique, and valuable to the business – with the ultimate goal of gaining market share and improving profitability.

STEP 3:

MAKE SURE YOUR AMBITION IS BOLD ENOUGH

Is the company too conservative about digital transformation? Companies that have been very successful in the past, in particular, tend to be skittish when it comes to embracing bold transformation. Their prior dominance anchors them to a way of thinking that can make it easy to overlook or dismiss new and innovative opportunities.

Even companies that accept the need for digital transformation may find that slow and steady linear improvement is not enough.

To compete effectively, it is important for board members to help their companies understand, appreciate, and embrace the full scope of change occurring around them – and then establish ambitions for the business that are aggressive enough to win.

Long-term success through transformation requires much more than simply pouring time and money into an assortment of digital initiatives, such as developing a new mobile app or redesigning the company website. Unless those efforts can create sustainable competitive advantages, they will likely not be enough for real transformation and, in the worst case, could provide a false sense of security.

A risk-intelligent board understands that seeking to avoid any and all risks can be just as damaging to a company as undertaking excessive risks. Boards help management determine the appropriate risk appetite – both how much and what types of risk the company is prepared to take on in order to grow and achieve solid long-term performance.

Questions for boards to consider:

- What are our specific ambitions for winning in the future, and are they bold enough?
- What strategies and actions are we pursuing to achieve our ambitions, and how will they contribute to building a sustainable competitive advantage?
- How is digital changing habits and behaviors, and how does it affect our customers and business strategy?
- What are the biggest threats and opportunities around us? Are non-traditional competitors chipping away at the edges?
- Are people in the business ready to take on this challenge, and is the leadership team poised to act?

STEP 4:

ENVISION YOUR END GOAL

At the end of the day, no matter what the specifics are of your unique and bold ambition, in today's world, winning requires an exceptional customer experience. To execute, non-digitally native companies often need to make some fundamental changes at the DNA level – creating digital cultures that embrace innovation, accept appropriate degrees of risk, and are not afraid to learn from mistakes. To move up the digital maturity curve, consider the following:

- **Innovate on the edge, scale to core** – for companies that need to make progress fast, setting up a digital organization on the edge, and scaling it to the core has proven successful.
- **Faster and more agile** – able to rapidly respond to changes in the marketplace.
- **Transformative innovation** – pursuing transformative, not just incremental, change. This means setting a bold ambition and paying attention to the technology and market dynamics that are shifting every day.
- **More efficient and effective** – use digital breakthroughs to do things better, faster, and cheaper.

BOARD PERSPECTIVES

- **Willingness to embrace risk** – taking calculated chances, consistent with the company's risk appetite, and constantly learning from new market offerings.
- **Increased data-driven and analytic** – using data and insight as a strategic weapon.

Adopting these traits looks different at every company. It could include improving agility through non-traditional workforce approaches like remote workers, virtual employees, offshore resources, and digital ecosystem partnerships. It likely includes embracing rapid ambition delivery, where, instead of spending months or years in product development, you take smaller steps to deliver into the marketplace in just days or weeks instead of months.

Questions for boards to consider:

- Does the company need to make changes at the DNA level (people, processes, and technology) to prepare itself for competition in a digital world? If so, what changes are necessary?
- Do we have the right people on board to achieve our digital ambitions – people who know how to think differently and can foster that mindset throughout the organization?
- Are we making adequate investments in technology and training?
- Are we doing business with ecosystem partners (suppliers, service providers, etc.) that have digital in their own DNA?

DON'T SETTLE FOR RANDOM ACTS OF DIGITAL

Board members are responsible for overseeing a company's digital vision. They need to be satisfied that the vision makes sense for the long term – and that the required transformation unfolds strategically. Some companies make the mistake of focusing on technology first, investing in a jumble of digital projects that are not directly related to the ambitions of the business, only to find their executives wondering why those projects fail to deliver the sustainable competitive advantages necessary to take the company into the future.

Transformative change happens by starting with an ambitious vision and then aligning the company's efforts to make that ambition a reality. As a board member, you can help the business plot the right course by assessing whether it is ambitious enough – overseeing the appropriate steps to achieve and sustain long-term success.

When it comes to digital transformation, one secret is to stop thinking that the end-goal of digital is focused on a digital device or technology initiative. Rather, the end-goal is about creating a winning business for the future – which is the true measure of digital transformation success.

BOARD NETWORK



Board Network – The Danish Professional Directors Association er Danmarks mest eksklusive bestyrelsesnetværk, og er det foretrukne forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer. Organisationens formål er at sætte fokus på Board Leadership samt at øge kendskabet til bestyrelsernes betydning for værdiskabelsen i og udviklingen af virksomhederne. Desuden uddeler Board Network den årlige hæderspris, The Corporate Governance Award, samt udgiver bestyrelsespublikationen, Board Perspectives hvert kvartal. For mere information, se www.boardnetwork.dk eller kontakt os på 21282882.

Medlemsmøder i 2017 - 2018

- Tirsdag d. 28. november 2017 kl. 12 - 16: Bæredygtighed og CSR på Bestyrelsesniveau
- Onsdag d. 28. februar 2018 kl. 12 - 19: Den Store Danske Bestyrelseskonference, som afholdes for syvende år i træk, denne gang under temaet "How to Lead Boards to Become Leading Boards" - samt uddeling af The Corporate Governance Award 2018.
- Torsdag d. 14. juni 2018 kl. 9 - 13: The Board's Toolbox v. 2.0
- Tirsdag d. 11. september 2018 kl. 14 - 18: The HeteroGENIUS Board
- Tirsdag d. 27. november 2018 kl. 13 - 17: Internationale Corporate Governance trends på vej mod Danmark

Lær fra de dygtigste. Netværk med de bedste.

BOARD NETWORK

The Danish Professional Directors Association

Det førende forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer

BOARD PERSPECTIVES

Board Perspectives udgives af:

Board Network, The Danish Professional
Directors Association
Grønningen 25
DK-1270 København K
CVR.nr. 34457026
Tlf. 21 28 28 82
www.boardnetwork.dk
info@boardnetwork.dk

Ansvarshavende chefredaktør:

Jakob Stengel, jsh@boardnetwork.dk

Layout

Insight Communication

Bidragydere i dette nummer:

Advokat **Louise Korpela** og partner **Tomas Haagen**
GORRISSSEN FEDERSPIEL
Partner & Manager **Klaus Stubkjær Andersen**,
RISKPOINT,
Bestyrelsesformand **Torben Nielsen**,
SYDBANK,
Partner **Martin Faarborg** og partner **Claus Høyer Madsen**
DELOITTE



Jakob Stengel, cand.jur., har i 20 år beskæftiget sig med Corporate Governance samt ledelsesrådgivning, først 10 år i den finansielle sektor, og de seneste 10 år som konsulent og partner hos flere af headhunterbranchens mest fremtrædende, internationale aktører, i dag i regi af Case Rose / InterSearch (www.caseroose.com), hvor han er Managing Partner og Global Head of Board Practice. Jakob er grundlægger af og formand for Board Network - The Danish Professional Directors Association, og virker tillige som bestyrelsesformand og -medlem i en række danske bestyrelser.