

BOARD PERSPECTIVES

NO. 17/ MAR. 2018

VELKOMMEN

TIL DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Board Perspectives - nyheder, tendenser og holdninger



INDHOLDSFORTEGNELSE

From Pyongyang To Cupertino

Af Torsten Hvidt - s. 4

Hallo Formand - vi har en krise

Reinholdt Schultz - s. 8

Hvad betyder risici for dig - inkl. interview med Bestyrelsesformand Jutta af Rosenborg, Det Danske Klasselotteri

Klaus Stubbjær Andersen - s. 12

Disruption fylder hos bestyrelsesmedlemmer - inkl. interview med Rory McDonald, Harvard Business School

Jesper Nytoft Bergmann - s.16

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES - DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Velkommen til syttende 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 fire førende eksperter; Founder & Partner Torsten Hvidt fra QVARTZ, Bestyrelsesformand Jutta af Rosenberg (bl.a. Det Danske Klasselotteri), Assistant Professor Rory McDonald fra Harvard Business School samt Adm. direktør Reinholdt Schultz fra Mannov.

HOW TO LEAD BOARDS TO BECOME LEADING BOARDS

Siden sidst har Board Network i tæt samarbejde med det globale headhunterfirma InterSearch gennemført den største bestyrelsesundersøgelse nogensinde med et dansk udgangspunkt; Boards of the Future - Global Board Survey 2018. Rapporten er baseret på en global undersøgelse med i alt 1.056 bestyrelsesmedlemmer fra 55 lande, og udkommer d. 28. februar 2018, og følgende citat stammer herfra:

“Critical for a board to add value is for the board members to come to a clear and shared view concerning the competitive advantage of the firm on whose board they sit. Research indicates that over 85% of board members do not know, or do not share, a view on the competitive advantage of their firm. The reason for this is lack of attention to how the organization functions and lack of insight concerning the reality of how the culture impacts on strategy and the degree to which top management themselves are divided on strategy, mission and vision.

Further, some board members over-attend to their monitoring function, but don't spend enough time stewarding the organization. Thus, it gets more and more difficult for them to challenge the management. Boards must remember that control is not leadership, management is not leadership – leadership is leadership. And boards must be the ones leading the businesses.”

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

Bestyrelsens stigende betydning for virksomhedens performance – qua dens tættere involvering med virksomheden – gør, at formandens rolle er vigtigere nu end nogensinde. Den dårlige formand kan trække den i øvrigt gode bestyrelse langt ned under middelmådigt niveau, mens den gode formand kan trække den gennemsnitlige bestyrelse op til et performanceniveau på fremragende.

Derfor har vi sat temaet ”How To Lead Boards To Become Leading Boards” som overskriften for vort næste store arrangement;

Den Store Danske Bestyrelseskonference 2018,

som vi afholder for 7. år i træk
onsdag d. 28. februar kl. 12-19
i DOCKEN i Københavns Nordhavn.

KOMMENDE ARRANGEMENTER

Udover dette har vi følgende spændende arrangementer planlagt for resten af 2018:

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 som sagt onsdag d. 28. februar 2018 kl. 12-19 i DOCKEN, Færgehavnsvej 35, 2150 Nordhavn.

Hermed igen velkommen til syttende 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

FROM PYONGYANG TO CUPERTINO



Af Torsten Hvidt
Partner and Co-founder
QVARTZ

A decade ago, there were six energy companies on Bloomberg's list of the ten most valuable companies in the world, and only one technology company. Today, there are five technology companies, and only one energy company. Technology is the new sheriff in town, and it has created a networked world with new business models that in many cases are far superior to the ones used by conventional companies. And no wonder.

Gallup's most recent workplace survey shows that only 13% of employees around the world feel engaged in their work, while 63% feel disengaged and 24% feel "actively disengaged" – a staggering 87% of the global workforce are not passionate about their work! There is no doubt that these figures are directly related to the widespread use of conventional managerial practices, such as static hierarchy and convoluted bureaucracy. These practices were invented in the early days of the last century and were perfectly fitted for an era where human beings had to act as living robots, in the name of efficient mass-production. But today, real robots and other technologies are taking over from human robots. Traits such as predictability, obedience and uniformity might be hailed in Pyongyang, but in other places, companies look for qualities such as passion, creativity and initiative

New types of companies are emerging, exploiting technology, creating new business models, unleashing passion and creativity, and outmanoeuvring incumbents. Many are asking how the old and static can compete with the new and nimble. Let's take a look at one – rather impressive – answer to this.

IT TAKES A NETWORK

The former commander of the US Joint Special Operations Command (JSOC), General Stanley McChrystal, recently recounted an episode from Iraq in 2005, where soldiers woke him in the middle of the night, seeking permission to launch a risky attack. McChrystal gave his OK, but was left with some troubling thoughts: "I began to question my value [...] my inclusion in the decision [...]"

slowed the process, and sometimes caused us to miss fleeting opportunities", McChrystal explained in an interview with Forbes.

This doubt was an important part of a long and frustrating process, during which McChrystal slowly came to understand the nature of the emerging, intangible and diverse networks of insurgents and terrorists in Iraq, and more importantly: what it would take to defeat this new kind of enemy. Initially, McChrystal and his team tried to diagram the enemy organisation in a traditional military structure, with tiers and rows. But the closer they looked, the more the model didn't hold. They realised that the enemy was organised not by rank, but based on relationships and reputation. This allowed for great flexibility and an impressive ability to grow and sustain losses. Furthermore, the enemy was self-organising and did not wait for decisions from superiors, but made them themselves. They had the advantage of living amid a local population closely tied to them by history and culture, while at the same time being as closely linked, through modern technology, to individuals and groups across the region. Money, propaganda and information flowed at alarming rates, allowing for close coordination. It was a deadly choreography achieved through a constantly changing, often unrecognisable structure.

It became clear to McChrystal and his officers that in order to defeat a networked enemy, they had to become a network themselves. They had to figure out a way to retain JSOC's traditional capabilities, while achieving levels of knowledge, speed, precision and unity of effort that only a network could provide. But

BOARD PERSPECTIVES

the fashioning of a self-contained traditional hierarchical structure to a more nimble one is easier said than done. So McChrystal and his men studied, experimented and adjusted. And they connected deeply with entities such as the CIA, NSA, satellite analysts and regional experts as well as regular US, Coalition and Iraqi forces. And they learnt that an effective network starts with robust connectivity. Consequently, JSOC's discretionary funds were not used on more or better weapons, but on bandwidth, so that all the nodes of the network could speak to each other real-time, even during missions. JSOC effectively became an experiment in intel crowdsourcing, and it soon got a much bigger, deeper picture of the enemy it was fighting – and essentially emulating.

Besides connectivity, McChrystal emphasised a strong sense of shared moral purpose, as well as simple decision-making criteria to increase autonomy and speed. Most important of all, however, was the unlearning of command and control – letting go of authority and developing a largely self-governing, cross-organisational network that functioned rapidly, flexibly and with deadly entrepreneurialism. In 2004, JSOC carried out 18 raids a month; two years later, the same force carried out 300 raids a month. This acceleration forced the enemy to increase movement, communication and intake of inexperienced fighters, which all led to increased vulnerability. Ultimately, JSOC was directly responsible for the elimination of the enemy leader, al-Zarqawi, and was to a large extent credited for the defeat of Al-Qaeda in Iraq.

FLY THE JOLLY ROGER

The analogy should not be dragged too far, but there seem to be similarities between what conventional incumbent companies, across industries and geographies, are facing and what JSOC faced in Iraq. Many incumbents now face an overwhelmingly complex global system, where everyone and everything is connected and where static hierarchical structures will have to become more fluid to keep pace with new competitors, who



naturally exploit networks, interconnect with customers and create constantly shifting relationships, product preferences and strategies. It seems, however, that many leaders still treat their markets, environments and organisations as traditional linear systems, and hope for simple command-and-control or cause-and-effect relationships when launching new strategies,

reorganisations, behavioural rules or marketing campaigns. We are faced with a DNA-level challenge. But the principles set forth by Taylor, Weber and Fayol are quite simply yesterday's solutions for yesterday's challenges. Stanley McChrystal will testify to that. And, so would Steve Jobs, who famously said: "It's better to be a pirate than to join the navy" – alluding to the fact that pirates despise hierarchy and bureaucracy; they support one another but also have the ability to act independently; they stay creative and on task in difficult or hostile environments and they take risks within the scope of the greater purpose. Jobs wanted Apple to become what McChrystal wanted JSOC to become. And last year, while celebrating their 40:th anniversary, Apple flew the Jolly Roger over their HQ in Cupertino.

So, we have pirates like McChrystal and Jobs, but who replaces Taylor, Weber and Fayol when it comes to scientifically-based managerial principles fit for our age? I would like to propose two interesting names: Prigogine and West.

SAFE IS RISKY, RISK IS SAFETY

Professor Ilya Prigogine received the Nobel Prize for Chemistry in 1977. Among other things, Prigogine was interested in the concept of entropy, which (put simply) is a measure of the disorder in a system – the less ordered it is, the greater its entropy. The second law of thermodynamics states that the total entropy of an isolated system always increases over time, which basically means that order inevitably will dissolve into decay. But Prigogine discovered how structures could avoid the standard route to entropic death. He showed that when a physical or chemical system is pushed away from equilibrium, it survives and thrives, whereas if it is left alone and remains in equilibrium, it dies.

The reason is that when systems are far from equilibrium, they are forced to explore. And this exploration helps them create new patterns of relationships and different structures. The greater the amount of variety and diversity within the system, the stronger that system can become, as the key to evolution is the ability to explore new possibilities. "We grow in direct proportion to the amount of chaos we can sustain", Prigogine concluded. This illustration reminds us that we must push companies and people out of their structures and roles when they have settled in an equilibrium and become too comfortable, ensuring diversity and exploration of new ideas.

PRODUCTIVITY HAND-IN-HAND WITH GROWTH

Professor Geoffrey West has many scientific breakthroughs to his name, among them his studies of cities. West proved that whenever a city doubles in size, every measure of economic activity increases by approximately 15% per capita. "This remarkable equation is why people move to the big city", West explained in an interview with The New York Times. "Because you can take the same people, and move them to a city that's twice as big, then all of a sudden they'll do 15% more of everything that we can measure". Cities simply magnify humanity's strengths – they spur innovation and entrepreneurship by facilitating diverse human interaction, and they attract talent and sharpen it through competition.

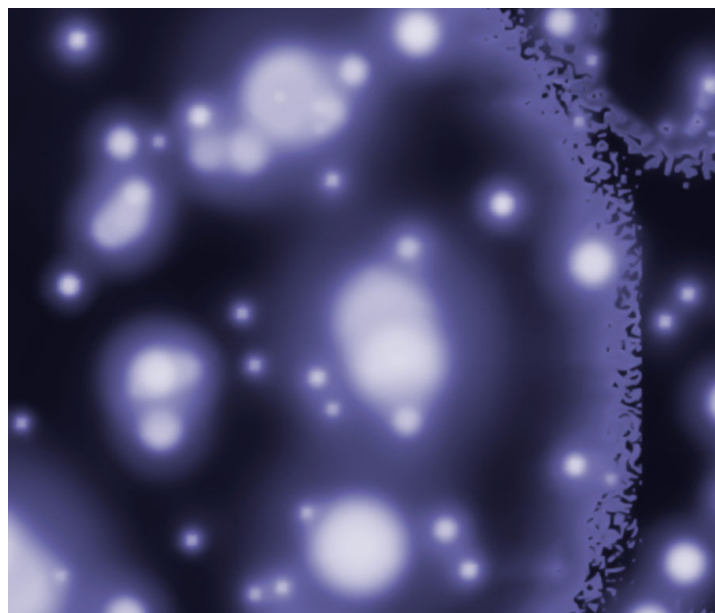
BOARD PERSPECTIVES

After looking at cities, West and his team turned to what they expected to be a similar subject: corporations. But it turned out that cities and companies differ in a very fundamental aspect: cities almost never die, while companies in comparison are short-lived and increasingly so. West analysed data from more than 25,000 publicly traded companies to find out why, and he discovered that corporate productivity is entirely unlike urban productivity. As the number of employees grow, the amount of profit per employee shrinks, which, according to West, reflects that efficiencies of scale are almost always outweighed by the burdens of bureaucracy: "When a company starts out, it's all about the new idea," West says in the New York Times article. "And then, if the company gets lucky, the idea takes off. Everybody is happy and rich. But then management starts worrying about the bottom line, and so all these people are hired to keep track of the paper clips. This is the beginning of the end".

It seems obvious that companies have something to learn from cities. Danish superstar architect, Bjarke Ingels, says that all cities have a starting point, while none of them have a finish line. And this embrace of emergence, imperfection, constant renewal, self-organisation and purpose might be what we should aim for.

CHANGE FLUIDLY

The company where I work builds on these thoughts. Our consolidated experience shows that increased agility, passion, purpose, innovation and diversity come with a price. Because for all the freedom of networks, how do you obtain efficiency and accountability? The answer is not a simple one. It is not just



"network" or "hierarchy". Rather, it is the "ability to alternate" fluidly and rapidly between relevant structures. There are a number of situations where a hierarchical structure is quite useful, so it should not just be dismissed altogether. It is more a case of making hierarchies disappear the minute they no longer make sense. The team should get back in network formation, ready to engage in a

new structure, so to speak. We must learn to alternate naturally. In the same way, individuals must learn to alternate naturally between roles. Most significantly between leadership and followership. In one context, it might be vital that you step forward and take lead, but shortly afterwards, as the situation alters, it might be just as vital that you step back and let yourself be led. We must no longer see ourselves as being confined permanently to a fixed position in a traditional organisational chart, but rather as nodes in a dynamic network, where influence will come from abilities, relevance and contribution. As Gary Hamel once pointed out, "When you post a video to YouTube, no one asks you if you went to film school". If it's a great video, it's a great video. In the networked society, you earn your rights based on what you do, not what papers you might have.

In a future where we in the course of an ordinary working day will experience both hierarchical and network structures, and alternating roles, we will obviously need a strong "why" to guide our choices and direction. On the battlefield, General McChrystal realised that the seemingly unconnected enemy networks were held closely together not by a structure, but by a strong and pervasive moral purpose. Consequently, when reorganising conventional companies in a networked world, we will see a stronger emphasis on timeless values worth fighting for – instigating a future where it is as meaningless only to make money, as it is not to make money.

THE SNAKESKIN JACKET

A question to ask is whether we can step in and out of structures and roles, quickly and frequently, like a reptile that sheds its skin while still retaining its soul. If not, structure and individual roles and titles might have become more important than the original purpose, and the paper clip people might be driving the company... towards certain entropic death. To keep the paper clip people out of the driver's seat, I suggest we let people choose their own leaders. Voluntary followership and co-creation are great mechanisms against lack of purpose, poor managers and standardised, sterile and uninspiring monocultures. And such mechanisms are more important now than ever, because mindless loyalty in exchange for a pay check will soon be a thing of the past, together with silly titles, trophy offices, discretionary bonuses and other relics from the hierarchical era.

Besides the loss of such relics, the shift to a fluid organisation might also imply short-term inefficiency, uncomfortable loss of control and the need for more purpose-driven leadership. However, we must all consider whether the radical changes in the Bloomberg ranking of the most valuable companies on earth is an illustration of the impact that fluidity delivers. Who wouldn't want the speed and entrepreneurialism of JSOC, the resilience of Prigogine's unbalanced systems, the almost "magical" productivity of West's cities, the ability to renew and grow as described by Ingels, or the passion, creativity and initiative from the 13% of the workforce who actually feel engaged in their work? It is no coincidence that the most valuable company on Earth flies the Jolly Roger over its HQ. So let's get started... on the journey from Pyongyang to Cupertino.

HALLO FORMAND



Af Reinholdt Schultz

Adm. direktør
Mannov

VI HAR EN KRISE

Kriser bliver mere og mere almindelige. Hvad enten det drejer sig om læk af følsomme data, #MeToo-skandaler, skuffende regnskaber, produkttilbagekaldelser, kuldsejlede fusioner eller farvel til direktøren i utide, så er offentlighedens interesse og forventning om gennemsigtighed og transparens kun stigende. Det kan virke meget voldsomt, når det rammer, og det udfordrer virksomhederne, men stiller også nye krav til bestyrelserne.

Mange er usikre på, hvornår de bedst agerer. Hvornår skal bestyrelsesformanden på banen? Hvornår er det bedst, at CEO'en selv står på mål? Hvad er egentlig bestyrelsens rolle i forhold til krisekommunikation? I værste fald kan det, at bestyrelsen blander sig – selv hvis det sker for at udtrykke uforbeholden tillid til en topchef, der er under beskydning – i sig selv ende som et selvmål, der får den stik modsatte effekt. Omvendt kan en krise, der håndteres rigtigt, faktisk øge virksomhedens troværdighed på længere sigt.

Det handler om som bestyrelse at kende sin besøgstid, og 95 pct. af bestyrelsens opgave ligger i at sikre, at virksomheden er så godt forberedt og rustet til at håndtere en krise, før den opstår. Når først huset brænder, er det for sent at reparere taget. Lige meget hvor meget man forbereder sig, kan man aldrig gardere sig 100 pct. Den kriseresistente virksomhed findes ikke. Men "heldet" følger de virksomheder, der i fredstid har bygget deres offentlige profil og troværdighed op.

KEND BESTYRELSENS BESØGSTID

En krise kan ramme pludseligt, og virksomheden kan uforvarende blive genstand for intens opmærksomhed fra omverdenen. Ofte kan det være drevet af pressen, men i stigende grad ser vi, hvordan forbrugere og kunder kan være med til at eskalere kritik på de sociale medier. I det hele taget har den teknologiske udvikling

speedet krisescenariet gevaldigt op. En krise kan også udløses af helt udefrakommende hændelser, som fx et cyberangreb. Som hovedregel er det den daglige ledelse, der skal stå på mål, når virksomheden udsættes for kritik. Det er der flere grunde til. For det første fordi der altid er en risiko for, at bestyrelsen kommer til at antyde mistillid til ledelsen. For det andet vil det i sig selv ofte sende et uhensigtsmæssigt signal om krisens alvorlighed og dermed eskalere sagen. For det tredje er direktøren oftest bedre til at sikre, at der bliver kommunikeret hele vejen rundt i forhold til alle interne og eksterne stakeholdere – og ikke blot omverdenen. Medarbejderkommunikationen er ekstrem vigtig i en krisesituation – for når virksomheden befinder sig i et ubønhørligt spotlight, så gælder det om at kunne agere fuldstændigt korrekt på tværs af alle touch points. Det nytter med andre ord ikke, at man har lagt den rigtige strategi for pressehåndteringen og formuleret den helt rigtige offentlige beklagelse, hvis receptionen ikke er klar over, hvor journalisten skal viderestilles til, og kundeservice svarer i en helt anden retning på forbrugerhenvendelser gennem Facebook. Det er direktøren, der skal sikre det overblik.

Det er svært at sige præcis, hvornår bestyrelsen selv skal på banen – det må altid bero på en helt konkret vurdering. Men går man på banen, gælder det om at være ekstremt bevidst om, hvad man kommunikerer – også mellem linjerne og ved det, man måtte undlade at sige. Her kan ekstern rådgivning og et nøgternt blik udefra ofte være helt essentielt. Ikke mindst i internationale sammenhænge, hvor man også som udlænding skal sikre sig, at man forstår medievirkeligheden, tonen og den aktuelle mediedagsorden.

Dér, hvor bestyrelsen med sikkerhed har en meget væsentlig rolle, og hvor det er min oplevelse, at man mange steder godt kunne

BOARD PERSPECTIVES



TJEKLISTE: ER BESTYRELSEN OG VIRKSOMHEDEN KRISEPARAT?

- Er topchefen klædt godt nok på til at være talsperson også i kritiske medier?
- Har vi løbende "sat point ind på kontoen" – har vi en stærk Corporate Character?
- Har bestyrelsen et systematisk 360-graders overblik over virksomhedens kriseberedskab?
- Er beredskabet testet grundigt af – fx gennem krisesimulation?

tåle et stærkere fokus, er i forhold til at sikre, at virksomhedens kriseberedskab er godt nok. Har man en plan i skuffen? Er der fuldstændig klarhed over, hvem der har ansvaret for hvad, hvilke processer der går i gang, og hvordan der træffes de afgørende og hurtige beslutninger? Større virksomheder bør mindst én gang årligt gennemgå sit beredskab og sikre, at alt er opdateret og afstemt i forhold til de risici-scenarier, som virksomheden aktuelt kigger på.

Træning af nøglepersoner, herunder selvfølgelig især topledelsen, er ekstremt vigtigt og ofte undervurderet eller underprioriteret.

Uanset hvor dygtig en topchef man har ansat, så vil deres spidskompetencer altid være inden for det forretningsmæssige og ikke at stå foran et kamera. Men selv beskeden træning gør underværker. Hvis ikke direktøren selv har prioriteret dette, så bør bestyrelsen skubbe på, og også det skal være en regelmæssig øvelse.

VACCINÉR VIRKSOMHEDEN

En ting er forberedelse – noget andet forebyggelse. Den kriseresistente virksomhed findes ikke, for vi kan alle begå fejl.



HVORNÅR KAN/SKAL EN BESTYRELSE LØFTE EN KOMMUNIKATIONSOPGAVE?

I de allerfleste tilfælde skal virksomhedens kommunikation håndteres af den daglige ledelse. Men der kan være enkelte undtagelser, hvor det kan være hensigtsmæssigt, at bestyrelsen kommer på banen.

SITUATIONER

OPGAVER

RISIKO/MULIGHEDER

Generalforsamlinger, årsdage eller lignende begivenheder.

Kommunikere resultater, forventninger og øvrige emner. Vise ansvar overfor ejerne.

Sædvanligvis en god lejlighed for bestyrelsen til at udstikke en retning og adressere de vigtigste temaer for virksomheden, uden at det udtrykker mistillid til ledelsen.

Afskedigelse og ansættelse af ny administrerende direktør.

Skabe afklaring, ro og retning for virksomheden.

En meget vigtig platform for bestyrelsesformanden, hvor der er stor risiko/mulighed afhængigt af situationen og dygtigheden til at håndtere det rigtigt.

Opbakning til den eksisterende ledelse.

Skabe tillid til ledelsen, dens mandat og den retning virksomheden udvikler sig.

Kan være nødvendigt i særlige situationer, men kan også være et selvmål, hvis det sker for tit eller med forkert timing.

Ved markante ændringer i ejerskabet eller ved M&A's.

Formidle overblik over ejerskabets sammensætning, motivation og planer.

Bestyrelsen skal huske at overveje, hvem der er de vigtigste interessenter for kommunikationen.

Ved større kriser.

Demonstrere beslutningskraft og vise engagement og ansvarlighed overfor situationen og de berørte.

Sker som supplement og opbakning til ledelsens kommunikation. Vær opmærksom på kun at gå på banen ved de kriser, som virkelig kræver det.

Ved særlige situationer hvor det er i ejernes eller virksomhedens interesse.

Afklare ledelsesspørgsmål, virksomhedens opgave/retning og politiske agendaer.

Sker som supplement og opbakning til ledelsens kommunikation. Vær opmærksom på kun at gå på banen i de særlige situationer, der virkelig kræver det.

BOARD NETWORK



Board Network – The Danish Professional Directors Association er Danmarks mest eksklusive bestyrelsesnetværk, og er det foretrukne forum for erfarne bestyrelses-medlemmer. 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 2018

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

Men alligevel må man konstatere, at der er enorm stor forskel på, hvor ofte virksomheder er "heldige" med deres omtale, og man må konstatere, at sager, der i én virksomhed ville få huset til at stå i brand i anden sammenhæng nærmest ikke antænder.

Ligesom en influenza-vaccination ikke kan dække alle vira, så kan man aldrig vaccinere 100 pct. imod kriser, men alligevel er det værd at overveje, hvordan virksomheden beskytter sig bedst muligt. Vi har i Mannov studeret dette meget nøje, og det er tydeligt, at virksomheder, der har, hvad man kan kalde en stærk "corporate character", simpelthen har lettere ved at dels undgå kriser og dels styre helskindet gennem de issues, de måtte støde på. Hvad ligger der så i en stærk corporate character - i det, at virksomheden "træder i karakter"? Et klart og stærkt kommunikeret purpose er vigtigt – en virksomhed med en tydelig og appellerende mission, og som gerne rækker udover at polstre sin egen bundlinje, vil klare sig bedre i stormvejr, end en virksomhed, vi ikke rigtig ved, hvorfor er til. Bare fordi man har gjort det til sin mission at udrydde diabetes, betyder det ikke, at man har carte blanche til at gøre, hvad man vil. Men det, at der er noget kapital på bankbogen, gør, at man ikke starter med

minuspoints. Det personlige brand betyder mere og mere, både når det gælder topchefer og bestyrelsesformænd m/k. Igen er det en fordel, hvis man har et tydeligt og sympatisk brand, inden kritikken rammer. Derfor bør flere topchefer også (gen-)overveje, om det nu også er den bedste strategi for virksomheden, at de er så relativt neutrale – eller nogen vil sige – usynlige i offentligheden. Man skal ikke mene noget om alt eller nødvendigvis melde sig til Vild med Dans, men en markant, medievant og synlig topchef vil alt andet lige være sværere at blæse omkuld end den anonyme af slagsen.

Den slags bør virksomheden overveje på et helt overordnet strategisk plan. Hvad står vi for som virksomhed, hvordan sikrer vi, at omverdenen forstår vores purpose, og hvor meget kapital har vi egentlig på bankbogen i forhold til offentligheden?

Mannov er Danmarks ældste PR-bureau, og adm. direktør Reinholt Schultz har mere end 20 års erfaring med at hjælpe virksomheder i både at håndtere og forebygge kriser af enhver art.



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?

Til højre findes en opsummering af interview med Jutta af Rosenborg,

INTERVIEW

MED JUTTA AF ROSENBORG



BESTYRELSESFORMAND

i Det Danske Klasselotteri A/S og bestyrelsesmedlem i NKT Holding A/S, JPMorgan Eu-ropean Investment Trust PLC, PGA European Tour samt Standard Life Aberdeen PLC.

Spørgsmålene er stillet til Jutta af Rosenborg som privat person og svarene er udtryk for generelle holdninger og ikke konkrete i relation til Jutta af Rosenborgs bestyrelsesposter.

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

JAR: Det ledelsesmæssige ansvar står højt på agendaen, både ift. de virksomheder jeg er involveret i på ledelsesniveau, og ift. det personlige ansvar, der følger med. Jeg ligger dog ikke søvnløs om natten over det personlige ansvar, da jeg tilstræber, at gøre det bedst mulige og mest forsvarlige, der hvor jeg er involveret. Jeg forsøger at være på forkant med risici, altså at sætte risici på dagsorden og derved identificere virksomhedens risici både på kort og lang sigt. Uden at det holder mig søvnløs vil jeg dog sige, at det bekymrer mig, at formalia / compliance fylder mere og mere, især i finansielle virksomheder. Formalia skal naturligvis respekteres og love, regler osv. overholdes, men det store tidsforbrug på formalia / compliance betyder, at der er mindre tid til at drøfte strategi.

I min optik indebærer ledelses også risikobegrænsning, da alle løber en risiko ved at drive virksomhed. Det vigtigste for mig er, at virksomheden har en klar strategi, ikke bare forretningsmæssigt,

men også med fokus på det risikomæssige. Hvilke risici er startegien forbundet med, og hvordan forholder man sig til de risici; hvilke risici kender man, samt hvilke risici er man parat til at tage og hvordan styres risici, og med den hastighed udviklingen sker i dag er det vigtigt også at være opmærksom på risikoen for 'disruption'.

Noget andet er, at uden en stærk virksomhedskultur så kommer man ikke langt ift. at styre en virksomhed udenom de største og seneste risici. Ordsproget "Culture eats strategy for breakfast" har noget på sig. I nutidens hastige udviklingstempo kan man som leder ikke nå at lægge strategier og lave procedurer for alle virksomhedens aktiviteter, selvom man nok bør, i hvert fald ift. de forretningskritiske risici. Meget kan dog reddes og være med til at begrænse risikoen med en virksomhedskultur der fokuserer på at "gøre det rigtige, hver gang, uanset tid og sted". Altså, at sætte virksomheden (dens medarbejdere) i stand til at agere agilt og ansvarligt, her og nu, uden nødvendigvis at have en manual. Det kan man kun, hvis virksomhedskulturen er funderet på integritet og sund fornuft. Virksomhedskultur er i sin natur svær at sætte på formel, men som så meget andet udspringer den fra tonen i toppen af virksomheden, den øverste ledelse må udstikke retningslinjer og selv følge dem ved at gå forrest, og lede ved eksemplets magt.

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

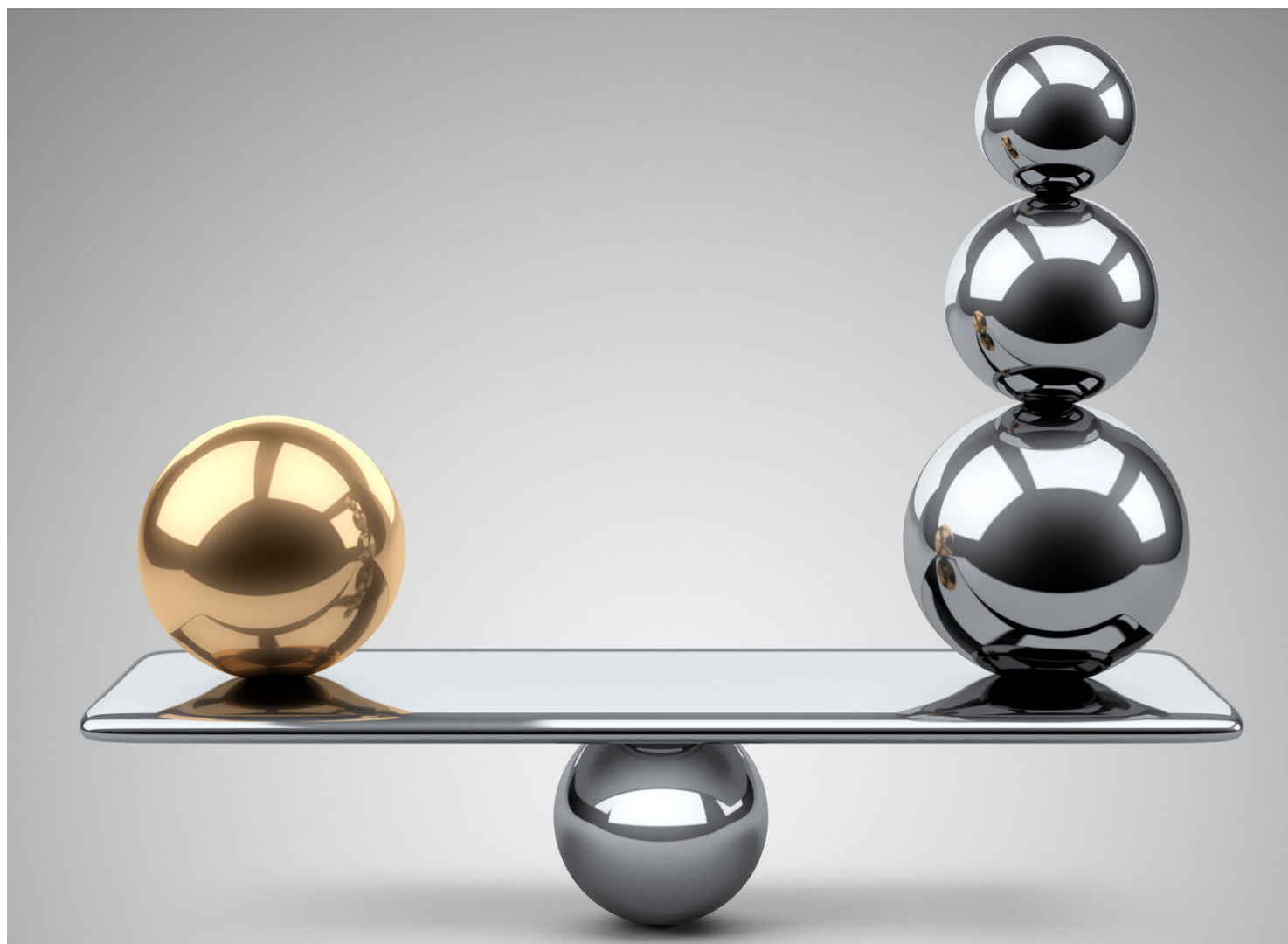
JAR: Risk management er ikke en entydig eller ensartet opgave; men afhænger af virksomhedens risikoprofil, dvs. hvilken industri (og om denne industri er reguleret), aktiviteterne, omfanget og geografisk udbredelse.

Virksomheder skal naturligvis have politikker, procedurer og processer for risk management, samt måle-/fixpunkter (KPI'er) til brug for opfølgning.

I de virksomheder hvor jeg er involveret anvender vi, som så mange andre, et årshjul for at sikre, at vi kommer rundt om alle relevante punkter. Årshjulet er synkroniserede med bla. regnskabsaflæggelsen, således at alle relevante spørgsmål og uklarheder gerne skulle være fejlet af banen i rette tid.

Jeg er stor fortaler for at bestyrelsen besøger virksomheden og eventuelle datterselskaber i indland og udland. Et besøg giver en god fornemmelse for, hvordan situationen og kulturen er i de pågældende virksomheder, altså om det man læser og hører om på bestyrelsesmøderne også passer med virkeligheden.

Ligeledes sætter jeg stor pris på, at vi på komite-møderne, ikke



kun ser fx CFO'en. Behandler vi emner som fx skat eller risiko finder jeg det værdifuldt, at det er den ansvarlige medarbejder der præsenterer emnet, så man også ser personerne bag materialet.

Jeg mener, som sagt tidligere (se under spgm. 1 ovenfor, Red.), at virksomhedskulturen spiller en afgørende rolle for, om virksomheden kan agere fornuftigt i en verden, hvor globaliseringen og internettet gør, at markederne og risici konstant forandres.

Vi har derfor i en af de virksomheder, hvor jeg sidder i bestyrelsen bedt den interne revision om at foretage en "kultur-revision", hvor vi forsøger at måle, hvordan kulturen har det i virksomheden. Målingerne baseres på interviews internt og eksternt og på en række KPI'er irt. HR, Risk osv., men erfaring og mavefornemmelse indgår også som et element i vurderingen. Resultatet er forhåbentligt, at vi får en bedre indsigt i virksomhedens kultur og risikovillighed, og med denne viden i hånden kan forbedre kulturen og blive endnu bedre til at navigere i en foranderlig verden.

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 TILFREDSSTILLEND E OMFANG?

JAR: Jeg ser nogle af de største risici er på områder som ligger udenfor virksomhedens / ledelsens kontrol, dvs. udefrakommende risici, om de er menneskeskabte, som fx cyberkriminalitet eller naturlige, som fx orkaner. På disse områder må man trække på ekstern bistand for at få tilstrækkeligt indsigt og gode råd til at begrænse risiko og konsekvenser skulle hændelsen opstå.

En anden risiko, (som er mere lavpraktisk og måske ikke forretningskritisk), er at viden i virksomheden enten ikke er forankret og dermed hviler på enkeltpersoner, eller at virksomheden slet ikke udnytter medarbejdernes viden. Det er medarbejderne der sidder overfor kunden, leverandøren etc. og opsamler viden om hvad der er behov for af produkter og services, og hvad der

BOARD PERSPECTIVES

rør sig i markedet. Det er vigtigt at den viden bliver udnyttet. I en af de virksomheder hvor jeg er bestyrelsesmedlem har vi lavet en 'Innovation Committee' – for at sætte fokus på og sikre at den vidensdeling finder sted, men også for at få fokus på hvad der sker i omverden indenfor vores branche. Vi trækker eksterne foredragsholdere med ekspertviden ind til vores møder for at holde os ajour med hvad der sker og ikke mindst hvad der 'bobler' derude. Det er vigtigt at holde sig godt orienteret, og tilstræbe at være på forkant – eller i det mindst bare at være med- så man så vidt muligt undgår, at man pludseligt er blevet overhalet indenom.

En tredje risiko, som jeg tidligere har været inde på, er manglende fokus på virksomhedskultur. Hvis kulturen ikke er kendt og implementeret, så kan virksomheden og dens medarbejdere ikke fungere ansvarligt og agilt.

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

JAR: Informationsstrømmen er konstant stigende og det er en stor udfordring at få fokuserede, relevante nyheder. Risikoen er "information-overload".

Der findes dog mange gode kanaler til at finde relevant information om risk management og forsikring. Vi anvender diverse rådgivere, det være sig revisions- og konsulenthuse samt forsikringsmæglere.

En ny/bedre model til at følge op på risici; forstået på den måde, at bestyrelser arbejder med risikomodeller, hvor jeg nogle gange mangler at få tilbagemelding på, hvordan det gik med risici x, y og z, både dem der materialiserede sig og dem der ikke (endnu) har materialiseret sig. Og i den sammenhæng, en model for opsamling af viden om manglende viden om risici, altså hvor er vores blinde vinkel som bestyrelse? Hvad har andre virksomheder, der kan sammenlignes med vores, oplevet?

Vi takker mange gange for interviewet.



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

BoardAssure

Årligt kr. 5.975,-

www.board.dk

DISRUPTION FYLDER HOS BESTYRELSESMEDLEMMER



Af Jesper Nytoft Bergmann

Director & Executive Dean

AVT Business School



RORY MCDONALD er Assistant Professor fra Harvard Business School, hvor han blandt andet underviser i faget Disruptive Innovation. Rory McDonald giver løbende forelæsninger på AVT Business School. Næste gang han kommer til Danmark er den 21.-22. juni 2018, <http://avt.dk/success> hvor han giver forelæsning i Disruptive Innovation målrettet bestyrelsesmedlemmer.

Interview med Rory McDonald

Assistant Professor

Harvard Business School

Disruption og innovation er centrale emner for globale bestyrelsesmedlemmer, viser undersøgelse. Men innovation skal have det rigtige fokus for at imødegå 'disruption'-truslen fra nye spillere, lyder det fra Harvard-professor.

Disruption og innovation ligger top of mind hos bestyrelsesmedlemmer på globalt plan. Det viser Board Network & InterSearch's nyligt gennemført undersøgelse "Boards of the Future" blandt 1.056 bestyrelsesmedlemmer i 55 lande.

Til spørgsmålet om, hvilke tre megatrends bestyrelsesmedlemmerne forventer, vil have den største indflydelse på samfundet og økonomien, generelt set, så er svaret klart 'disruptive og eksponentielle teknologier' fra hele 78 pct. af bestyrelsesmedlemmerne.

De svar overrasker ikke Rory McDonald, Assistant Professor fra Harvard Business School, som underviser i Disruptive Innovation.

"På tværs af brancher ser vi igen og igen, at markedsledende virksomheder – selskaber som er anerkendte og beundret i forretningsverdenen - bliver overrumplet af newcomers på markedet, og den udvikling vil blot fortsætte," siger Rory McDonald. Når det gælder, hvilke emner bestyrelsesmedlemmerne gerne vil bruge mere tid på fremadrettet, så kommer innovation ind på en førsteplads i undersøgelsen - lige før IT/digitalization, mens geopolitiske risici kommer ind på en andenplads.

SKAL VÆRE VARSOMME

Samtidig mener de adspurgte bestyrelsesmedlemmer, at innovation og R&D ikke er tiltrækkeligt tilstede i virksomhedens strategi. Kun 33 pct. af de 1.056 bestyrelsesmedlemmer mener, at det område er ordenligt dækket ind i virksomhedens strategi. Det overrasker heller ikke Harvardprofessoren. Han peger på, at innovation er alfa og omega, hvis man som selskab skal imødegå konkurrencen fra nye start up-selskaber. Men han understreger også, at mange selskaber bruger innovation på en måde, som i sidste ende netop vil gøre dem sårbare på markedet. Og her skal

Disruptive Innovation

Board Strategies for Leading a Successful Enterprise



20%
members
discount

Boards of the world's top companies know that building a successful enterprise is just the beginning; sustained success requires continuous innovation.

This program focuses on the important and potentially business-altering decisions facing company leaders as they determine whether to invest in core versus new or disruptive business models. By examining a wide range of real-world case studies that feature both disruptors and the disrupted, you will gain breakthrough tools and frameworks that are based on Harvard's **Clayton Christensen's** highly lauded work on disruptive innovation and strategy.

Delivered by

**Harvard Business School
professor Rory M. McDonald**

2 days – June 21-22, 2018

Price: DKK 25,000 + VAT

Member price: DKK 20,000 + VAT

AVT Business School,
Sankt Annæ Plads 11,
1250 Copenhagen

**Sign up now:
www.avt.dk/success**

Sign up or learn more about Disruptive Innovation: Board Strategies for Leading a Successful Enterprise at www.avt.dk/success or call AVT on 7020 8828.

BOARD PERSPECTIVES

man som selskab være varsom, lyder det fra professoren.

"Det er nærliggende at tro, at ledelsen og bestyrelserne i de selskaber, som bliver overrumplet af newcomers på markedet blot er inkompete. - For hvorfor er det at selskaber med de største brands, enorme økonomiske ressourcer og de mest talentfulde ansatte og bestyrelsesmedlemmer bliver kørt over," lyder det fra Rory McDonald, der fortsætter:

"Men i vores forskning i henhold til Disruptive Innovation fandt vi, at mange af de selskaber gør det, som man umiddelbart ville tro var det rette – nemlig at fokusere på vækst af selskabets indtjening - vækst gennem innovation."

Men det er desværre ofte en innovation, der peger mod at servicere selskabets eksisterende kundesegment blot med udvikling af endnu bedre produkter og services, og hvis et selskab blot er fokuseret at skabe innovation og dermed vækst på den baggrund, så gør selskabet sig sårbart over for at blive 'disruptet' af newcomers på markedet, forklarer Harvard-professoren.

For hvor de store og veletablerede selskaber ofte er fokuserede på de markedssegmenter, der kan give flotte vækstrater i indtjeningen, så går de nye spillere – newcomers - oftest efter underprioriterede dele af markedet.

"Det kan være kunder i geografiske randområder eller andre kunder, der ikke i tilstrækkelig grad bliver serviceret. Og det er forretningsområder, som de store veletablerede selskaber ikke umiddelbart ser som profitable i deres stærke fokus på indtjeningsvækst," siger Rory McDonald.

Så mens store etablerede selskaber siger nej til at gå ind på nye forretningsområder, der i de første år vil give et lille eller intet overskud, så fokuserer de i stedet på at udbygge og forfine deres eksisterende produkter.

OFTE DIGITALE I GRUNDFORMEN

"Men så sker det altså igen og igen, at små spillere begynder at æde sig ind stille og roligt ved at fokusere på kunder, der har andre behov end de store selskabers primærkunder. Og da de små upcoming virksomheder ofte er digitale i deres grundform, så har de mulighed for at vokse meget hurtigt og dermed udfordre de store selskaber i højt tempo, når de først har fået det første umiddelbare fodfæste på markedet," forklarer Rory McDonald.

Online markedstjenesten Airbnb er et eksempel på, hvordan en digital spiller i sin opstartsfasen var målrettet et kundesegment i randområdet – studerende, der ikke havde råd til hotelværelser, men som nu er gået ind og udfordrer luksusspillere på udbydere af overnatningsmuligheder.

Desuden er low-cost automatiserede bank/finansrådgivere i den finansielle sektor et eksempel på, hvordan en digital udbyder med en billig forretningsmodel kan servicere kunder, der ikke

umiddelbart fremstår som profitable for den etablerede del af branchen. I USA er de vundet frem gennem det seneste årti

"Hvis de automatiserede rådgivere ønsker at udnytte deres fodfæste i markedet og ekspandere, så kan de blive en trussel mod de store finansielle spillere," lyder det fra Rory McDonald.

Et af hovedbudskaberne i Disruptive Innovation er, at det ikke er kernekonkurrenterne, der er den virkelige trussel – men derimod de små start-ups, der ikke ser ud af noget i dag, men kan blive den store ting i morgen, understreger Rory McDonald.

De etablerede selskaber er derfor nødt til at tænke udover deres egen eksisterende forretningsmodel med det typiske fokus på indtjeningsvækst. Og hele tiden at overveje hvilke huller i markedet, som står åbne for nye spillere. Men da den strategi i sin grundform ofte er modstrid med selskabets fokus på vækst gennem udvikling af produkter til eksisterende kundesegmenter, vil den bedste strategi være at oprette en separat enhed udenfor selskabet – en enhed der direkte arbejder på at ødelægge selskabets kerneforretning, lyder det fra Rory McDonald.

Han fortæller, at den tendens allerede har bredt sig blandt etablerede selskaber. Han peger på det amerikanske e-commerce selskab Amazon.

"Amazon så risikoen for, at et voksende marked for digitale bøger kunne true deres forretning for salg af bøger. Deres svar var at oprette en ny separat forretningsenhed - Amazon Kindle. Enheden blev geografisk placeret i en anden ende af landet og med det erklærede mål at 'put Amazon out of business.' "

AVT Business School er Danmarks eneste privatejede, akkrediterede MBA skole og har professorer tilknyttet fra verdens førende MBA skoler.

I alt har 1.600 personer læst MBA på AVT Business School.

AVT Business School ligger på Sankt Annæ Plads i hjertet af København.

AVT Business School ejes af erhvervsmand Jørgen Lindegaard og ledes af Administrerende Direktør Jesper Nytoft Bergmann og Managing Partner Henrik Waitz.

AVT Business School udbyder også skræddersyede Executive uddannelser til virksomheder og bestyrelser.



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.

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:

Partner & Co-founder **Torsten Hvidt**

QVARTZ

Adm. direktør **Reinholdt Schultz**

MANNOV

Partner & Manager **Klaus Stubkjær Andersen,**

RISKPOINT,

Bestyrelseformand **Jutta af Rosenberg,**

DET DANSKE KLASSELOTTERI,

Director & Executive Dean **Jesper Nytoft Bergmann**

AVT BUSINESS SCHOOL

Assistant Professor **Rory McDonald**

HARVARD BUSINESS SCHOOL



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.