

BOARD PERSPECTIVES

NO. 20/ NOV. 2018

VELKOMMEN

TIL DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Board Perspectives - nyheder, tendenser og holdninger



INDHOLDSFORTEGNELSE

LEDER

Af Jakob Stengel - s.2

A BOARD MEMBER IS NOT A BOARD MEMBER IS NOT A BOARD MEMBER. ANYMORE.

By Niels Sørensen - s.4

STRATEGISK CYBERSIKKERHED

Af Rasmus Lauridsen & Klaus Stubkjær Andersen - s.6

BESTYRELSER SOM MUSKETERER

Af Reinholdt Schultz - s.10

STØRRE DIVERSITET UDEN ANVENDELSE AF KVOTER?

Af Lars Kappel - s.12

HVORDAN SÆTTER MAN FREMTIDENS KURS MIDT I HØJ SØGANG?

Af Annette Otto - s.14

LEDELSESANSVARSFORSIKRING: DUER DÆKNINGEN?

Af Klaus Stubkjær Andersen - s.16

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES

- DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Velkommen til tyvende 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;

Senior Partner Niels Sørensen, Valcon, Partner Klaus Stubkjær Andersen, RiskPoint, Senior Management Consultant Rasmus Lauridsen, C2IT, CEO Reinholdt Schultz, Mannov, SVP Annette Otto, Atea, samt en paneldebat faciliteret af Partner Lars Kappel, Case Rose | InterSearch, og med deltagelse af COO Kristine Hejgaard, Viking 1914, chefkonsulent Line Bagger Bendix, Finanssektorens Uddannelsescenter, bestyrelsesmedlem Svann Dam, Eovendo, og Per Kristensen, CEO Jysk-Fynsk Kapital.

INTERNATIONAL CORPORATE GOVERNANCE TRENDS

Som det vil det være de fleste bekendt, ser vi langt de fleste governance trends i udlandet 2-5 år inden de måtte komme til Danmark. Af denne grund har vi fundet det særligt vigtigt at stille skarpt på, hvad der rører sig netop nu på området – ikke mindst fordi vi hele tiden ser nye "sager", som involverer også danske bestyrelser, og som vi vurderer vil være med til at sætte en ny standard for hvad der forventes af de skarpeste bestyrelsesmedlemmer i Danmark.

Vores næste medlemsmøde finder således sted tirsdag d. 27. november kl. 12.30 – 17.30 under temaet "International Corporate Governance Trends And Their Impact On Boards".

Vi fokuserer her på de seneste og mest markante governance trends og deres indflydelse på bestyrelsesarbejdet i Danmark og udlandet, f.eks. Comply-AND-Explain princippet, ESG investering, Aktionærrettighedsdirektivet samt Say-on-Pay, diversitetsforventninger fra investorer og myndigheder, Tone-at-the-Top, uafhængighedskrav, overboarding, etc.

Vi er meget stolte af at kunne præsentere følgende, førende internationale eksperter som talere:

- Nick Owen, Senior Partner & Chairman North West Europe, Deloitte

- Gay Huey Evans, OBE, Vice Chair of the Financial Reporting Council (UK), NED of Standard Chartered, ConocoPhillips and Bank Itau BBA International
- Stanislav Shekshnia, Professor, INSEAD
- Linda de Beer, NED of Sasfin Bank, Royal Bafokeng Platinum, and Hospitality Property Fund and Aspen Finance (chair). Member of the King IV Committee on Corporate Governance in South Africa
- Annette Malm Justad, Chair of Norske Tog, Store Norske Spitsbergen Kulkompani, American Shipping Company, and NED of Port of London Authority and Awilco LNG
- Niels Heering, Partner at Gorrissen Federspiel, Chair of NTR Holding, M. Goldschmidt Holding, Aquaporin, Henning Stæhr a.o.
- Edouard DuBois, Vice President, BlackRock Investment Stewardship Team, EMEA

Vi glæder os til at se alle vore medlemmer igen – næste gang tirsdag d. 27. november kl. 12.30 – 17.30 hos Deloitte, Weidekampsgade 6, 2300 København S.

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

Jakob Stengel
Founder & Chairman

KOMMENDE ARRANGEMENTER

TORS DAG D. 7. MARTS, 2019

Den 8. årlige udgave af Den Store Danske Bestyrelseskonference – denne gang med temaet "The Futuristic Board"

ONSDAG D. 29. MAJ, 2019

Tema: "Board Evaluations As Driver For Better Board Dynamics"

TORS DAG D. 5. SEPTEMBER, 2019

Tema: "Bestyrelsens rolle ved ejer- og generationsskifte"

MANDAG D. 25. NOVEMBER

Tema: "Boards and Cyber Risks"



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.

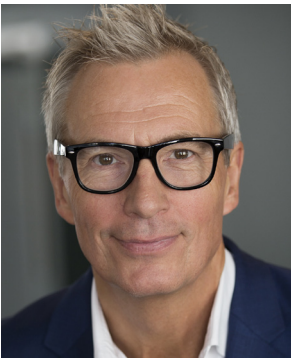
Expect both personal and business growth.

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

A board member is not a board member is not a board member. Anymore.



Af Niels Sørensen
Senior Partner
Valcon

The range of potential challenges to address for a board in today's highly dynamic world of management is increasingly wide – perhaps with a more and more pressing need for individual board members to bring deep knowledge spikes.

After 25 years of advising traditional boards of multinational companies, serving on various smaller advisory boards in Europe and Asia and serving as chairman of a public company in the Nordics, two emerging trends strike me as having a potential to improve the board composition of today.

The first trend is that long tenures for generalist board members may become a thing of the past, and the second trend is how the modern-day CEO could benefit even more from governance based on deep insights into burning issues from a dynamically assembled board of experts of the moment.

Historically, many board members have been picked after careful selection processes, which identified them as Mr. Right. An assessment often based on broader experience and relationship criteria. Searches hardly ever focused on identifying Mr. Right Now – an executive with deep expertise needed imminently – and hence probably with a somewhat limited tenure prospects on the board.

However, perhaps the myriad of rapid new developments having emerged in the late 10's is driving a change towards

picking Mr. Right Now. The frequency and the complexity of new executive challenges both suggest that the seasoned generalist board executive may have a harder time acquiring and possessing the required knowledge to provide up-to-speed governance and advice to the CEO.

Digitalisation in all aspects, disruptive anything, cyber-crime prevention, airtight compliance and many more recently arisen executive top priorities are moving into the board agendas and are forcing the boards to rethink their line-ups.

Specialist types à la today's digital natives and white-collar crime investigators would not historically have been "must haves" in the board room but may just be what the doctor ordered, even for larger caps, in today's agile world with digital footprints across all parts of the value chain.

While the benefits of including targeted fresh talent may be obvious, any board pursuing this path may come to see a lift in complexity in terms of maintaining an efficient way of working. Diversity and leading-edge insight come at a price.

GOVERNANCE NEEDS FOR CEOs OF TODAY ARE BECOMING DYNAMIC AND ISSUE SPECIFIC.

Some observers will claim that the notion of a need for specialists is hardly a new notion. Certainly, nothing that will make headlines in a 2018 business journal. Recruiters are likely to point out how searches aim for varying profiles. They may further claim that real specialists should not make it to the board but should be adding their bit to decisions taken at organisational level well below the board.

Perhaps so. However, a claim could also be made that even large-cap CEOs of today are less the classic corner office allrounders and more the Excel master black belts acting as über portfolio managers, presiding over a complex set of rather different strategic pursuits. What this type of CEO needs from his board is not necessarily only sparring on general leadership challenges but also targeted air coverage on novel issues representing the game changers of today and tomorrow.

A parallel to the purpose-built board with short board member tenure by design is issue-driven networking, as organised by companies like Experience. Rather than creating a

BOARD PERSPECTIVES



traditional wine-and-dine network with a doubtful return on precious executive time, these non-network companies match likeminded CEOs in a workshop only when they have identical challenges to discuss. As the CEOs may never see each other again, this pure form of issue driven structure is hardly a natural fit for a board constellation, but the idea of creating a strong board through selective use of executive experts as members does seem to have merit.

In a quest for ensuring the strongest group performance through careful selection of its members, inspiration can also be found in academia. When putting a class of new MBA students together, Harvard Business School says that they are not looking for reasons to reject a candidate but for one reason to accept the candidate. This means that the school is seeking to build a general management curriculum by selecting a portfolio of candidates with at least one world-class, stand-out feature relevant to that year's class.

THE BOARD OF TOMORROW MAY STILL COUNT THE GENERALIST

Does all of this then mean that traditional board functions and experienced board members are a thing of the past? The answer is likely: "Not so fast".

Going forward, diversity is a prerequisite for a fit and successful board, not least in terms of deep expertise and experience. As stated earlier, diversity and leading-edge insight come at a price, though. The transition towards purpose-built dynamic boards will take a while but could well be expedited through guidance from seasoned board members.

Rather than resigning from the board or starting to fight the uphill battle of mastering every latest development, the conventional board members may hence serve the board well by honing the skills of managing and extracting value from the transient, non-traditional expert board members, while ensuring the still vital overarching visionary aims for the company.

STRATEGISK CYBERSIKKERHED



Af Rasmus Lauridsen & **Klaus Stubkjær Andersen**
Senior Management konsulent **Partner**
IT-ledelse & -rådgivning RiskPoint A/S
C2IT A/S

Sidste år var det populært at sige at der er to slags virksomheder; "Dem der er blevet hacket og dem der bliver det".

Udsagnet blev ganske hurtigt ændret til; "Dem der ved de er blevet hacket, og dem der ikke har opdaget det endnu".

I dag er det nok mere korrekt at sige at det er, "Dem der er blevet hacket og dem der bliver hacket igen".

RISICI

Alle analyser, fra PWC Cybercrime Survey til Forsvarets Efterretningstjenestes Trusselvurdering, dokumenterer en dramatisk stigning i angreb på digitale ressourcer, både i Danmark og den øvrige verden.

Angrebene udvikler sig hurtigt i både hyppighed og kompleksitet. Hvor der for få år siden var relativt få angrebsflader, der primært var rettet imod specifikke tekniske sårbarheder, er angrebsfladen i dag hele virksomheden. Disse angreb involverer ofte kombinationer af tekniske, menneskelige og organisatoriske elementer der udnytter sårbarheder i systemer, kultur, processer, uvidenhed og dårlige vaner. Dette kan ikke stoppes med tekniske løsninger eller overskues af IT afdelingen.

RISK MANAGEMENT

"Hvis man tror at IT/teknologi er løsningen på cybertruslen, så han man hverken forstået cyberrisici eller IT/teknologi."¹

Hvad kan man så gøre for at beskytte sig som virksomhed?

100% sikkerhed er ikke mulig, men det behøver ikke være dyrt at være bedre end de fleste.

På det operationelle niveau er det en god idé at dele indsatsen op i tre kategorier, "awareness", "protection" og "recovery". Det

betyder at teknologien, der udgør et skjold mod angreb, støttes af viden og adfærd, og reddes af evnen til at gendanne tabte systemer og data. Men det operationelle bliver hurtigt dyrt og uoverskueligt, hvis det ikke grundlægges i strategi og taktiske beslutninger, som giver overblik og indsigt til at investere sikkerhedskroner bedst muligt.

Cybersikkerhed er en (kritisk, alt efter hvor afhængig virksomheden er af IT) forretningsrisiko og forsvaret skal derfor løftes op på et strategisk niveau, hvor der er tilstrækkelig indsigt og mandat til at nå og forstå hele virksomheden.

En simpel, skalerbar og effektiv metode er følgende:

1. Risikoanalyse

Risikobaseret planlægning tager højde for risici og trusler i forhold til forretningskritiske funktioner, data og processer. Helt konkret skal det kortlægges:

- Hvad skal beskyttes?
- Hvor godt?
- Imod hvad?

2. Rammeværk

Cybersikkerhed er et komplekst emne og man kan med fordel støtte sig til et kendt rammeværk som; NIST, ISO27000, CIS CSC eller andre. Anbefalingen med rammeværket er ikke at følge det slavisk eller blive certificeret. Meningen er at bruge den del af rammeværket der giver mening, som rettesnor til at sikre, at man kommer hele vejen rundt i sikkerhedsaspekterne. Helt konkret: Vælg et rammeværk og tag de elementer fra hvert kapitel der passer til virksomheden, men sørg for at komme alle kapitler igennem.

¹ Bruce Schneier, for yderligere se <https://www.schneier.com/>

BOARD PERSPECTIVES

3. Modenhedsanalyse

Det er nødvendigt at vide hvor man er, for at lave en plan for hvor man vil hen. Der er opfundet mange komplekse modeller til at måle en virksomheds modenhed i forhold til cybersikkerhed. Modenhed er et behændigt udtryk for at beskrive en virksomheds implementering, viden, tilpasningsevne, kultur og forberedelse for sikkerhedshændelser. Det kan være en vanskelig og tidskrævende øvelse at skabe et komplet billede og man kan med fordel starte simpelt. Helt konkret: Vælg en model hvis omfang og kompleksitet passer til den ønskede indsats og hold fast i den. Modenhedsanalysen har kun værdi hvis man kan bruge den til at vurdere udvikling over tid. Den samme model skal derfor bruges gentagende gange, f.eks. årligt.

4. Handlingsplan

Med risikovurdering, rammeværk og modenhedsanalyse i hånden, etableres nu en prioriteret handlingsplan for at hæve virksomhedens modenhed og understøtte den operationelle sikkerhed.

Grundlæggende handler det om at sikkerhedsindsatsen investeres bedst, hvis den bygger på informerede beslutninger omkring virksomheden, støttes af et etableret rammeværk og formår at flytte virksomheden i rigtig retning. Ting tager tid, men alle rejser starter med det første skridt.

INCIDENT MANAGEMENT

Cyber risk management handler, som ovenfor beskrevet, om at virksomheden har gjort sig tanker om cybertruslen, og derefter:

1) tilpasser organisationen (ansætte en CISO, med tilstrækkelige ressourcer og rapportering til CEO), og

2) skaber en robust struktur, der understøtter en stærk risiko-fokuseret kultur (information, uddannelse og efteruddannelse af medarbejdere, whistleblower mulighed, beredskabsplaner mm.).

Næsten uanset hvad virksomheden gør, så er det, som tidligere nævnt, umuligt at sikre sig 100%, og derfor skal virksomheden også have gjort sig tanker om, hvad der sker hvis, eller når, virksomheden rammes af cyberangreb?

Nogen skal gøre noget, jo før, des bedre. Spørgsmålene er derfor helt konkret:

1) Har I en beredskabsplan, også specifikt ift. IT nedbrud?

2) Hvem har ansvaret for at forhindre, afbøde og reparere konsekvenser af et cyberangreb i jeres virksomhed?

3) Hvem ringer I til ved et cyberangreb? Har I prioritet hos disse rådgivere/konsulenter, således at I kommer foran i køen, hvis et angreb omfatter flere/mange virksomheder og der opstår flaskehalse på rådgiver/konsulentsiden!?

4) Har I økonomisk styrke eller finansielt beredskab til at betale regningen ved et cyberangreb?

CYBERFORSIKRING

En Cyberforsikring kan dække både erstatningsbeløb inklusive omkostninger ved ansvarskrav og forsikringstagers egne tab, fx driftstab og meromkostninger, ved sikkerhedsbrist



BOARD PERSPECTIVES

og persondatabrud. Cyberforsikring giver også adgang til et beredskab af konsulenter, der kan rådgive om tiltag i tilfælde af sikkerhedsbrist og persondatabrud.

En Cyberforsikring kan altså dække virksomhedens økonomiske tab ved sikkerhedsbrist og persondatabrud, hvor udefrakommende enten trænger ind i virksomhedens systemer eller på anden måde forårsager skade og tab.

Forsikringssum, selvrisikobeløb, karenperiode og præmie på en Cyberforsikring fastsættes ud fra risikovektorerne; fx industri, antal kunder og kundedata, afhængighed af IT og beredskabsplaner, geografisk område samt naturligvis også forsikringssummens og selvrisikoens (herunder karenperiode for driftstab) størrelse.

Hos RiskPoint har vi ansat nogle af de førende Underwriteere, også indenfor Cyber, og vi tilbyder derfor som altid højt kvalificeret sparring om både risici og forsikringsløsninger. RiskPoint har samarbejdsaftaler med nogle af de førende rådgivere/konsulenter indenfor IT og Persondata, således at du/I som virksomhed får prioriteret adgang til assistance i tilfælde af et cyberangreb. RiskPoint kan stille op til DKK 500 mio. i forsikringssum og kan dermed tilfredsstille de fleste virksomheders behov for forsikringssum.

HVORFOR TEGNE CYBERFORSIKRING?

Alle virksomheder bør overveje Cyberforsikring, fordi:

1. Alle virksomheder i større / mindre udstrækning er afhængige af computere og Internet, enten til at lagre følsomt data eller til at udføre handler eller andre aktiviteter (f.eks. styre produktionsudstyr), og derfor i høj grad eksponerede for et cyberangreb.
2. Alle virksomheder der opbevarer eller lagrer andre virksomheders eller personers oplysninger, kan i tilfælde af, at disse data uberettiget offentliggøres, risikere at blive mødt med krav om erstatning fra ejermanen eller -kvinden.
3. GDPR indebærer, at virksomheder der lagrer/håndterer persondata har ekstra sikkerhedsprocedurer, samt kræve,

at den persondataansvarlige virksomhed underretter alle, der er påvirket af et sikkerhedsbrud. Cyberforsikring kan dække omkostninger til underretning

4. En Cyberforsikring giver økonomisk sikkerhed, hvis du bliver udsat for hacking eller lignende, da forsikringen ikke alene giver dækning til genetablere af data, men også giver dækning for driftstab i den periode, hvor din virksomhed er uarbejdsdygtig pga. hacking eller lignende, samt for omkostninger til at genetablere hele virksomhedens netværk.

5. Undersøgelser fra revisions-/konsulenthusene i Danmark viser, at omkring hver tredje af danske virksomheder udsættes for mindst én kriminel handling inden for en periode på 12 måneder, og heraf er den overvejende del af tilfældene begået helt eller delvist af virksomhedens ansatte. Der er desuden en stigende tendens til, at ansatte alene eller i ledtog med en tredjemand anvender IT til at begå kriminalitet.

6. Cyber angreb er et vidt begreb. Et af de it-kriminelles metoder er cyberafpresning, hvor udefrakommende via hacking skaffer sig adgang til virksomhedens system, krypterer det og efterfølgende kræver løsepenge for at fjerne krypteringen. Virksomheden vil i en sådan situation lide et tab ved enten at betale den forlangte løsesum, og/eller ved at virksomhedens drift står stille i en given periode.

7. Hvis virksomhedens indtægter afhænger af Internettet og/eller computere med adgang til Internettet, så er virksomheden sårbar. En Cyberforsikring kan sikre virksomhedens finansielle situation og er især relevant, hvis en virksomheds indtægter er baseret på internettransaktioner.

8. Alle virksomheder bør efter et brud på sikkerheden iværksætte en undersøgelse, der kaster lys over, hvad der skete. En Cyberforsikring kan dække undersøgelsesomkostningerne.

HVILKE PERSONER OG ELEMENTER SKAL INDDRAGES VED EN CYBERHÆNDELSE?

SIKKERHEDSSPECIALISTER

- Stoppe angrebet
- Begrænse skaden
- Undersøge hændelsen for at fastslå omfanget
- Iværksætte tiltag, der kan forhindre lignende brud i fremtiden.

IT-SPECIALISTER

- Genetablere computere, systemer, netværk, data mm.

JURIDISK ASSISTANCE

- Underretter de berørte personer samt myndigheder
- Sørge for at Persondataloven m.m. overholdes

MEDIE- OG KOMMUNIKATIONSEKSPERTER

- Krisekommunikation, internt og eksternt
- Genoprette tillid hos interessenter

HOT/HELPLINE

- Råd og vejledning
- Monitorere kompromitterede data, fx kreditkort



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.

BESTYRELSER SOM MUSKETERER ÉN FOR ALLE, ALLE FOR ÉN – I DAG HAR ALLE I BESTYRELSEN EN ROLLE I KOMMUNIKATIONEN



Af Reinholdt Schultz

Adm. direktør

Mannov

Der bliver i stigende grad stillet krav til en virksomheds bestyrelse om, at ikke bare formanden, men også de øvrige bestyrelsesmedlemmer, skal være tilgængelige og åbne for at kommunikere med virksomhedens interessenter – både i gode og mindre gode tider. Hvordan imødekommer man interessenternes krav om åbenhed, og hvordan sikrer man "alignment" i bestyrelsesmedlemmernes kommunikation?

Som kommunikationshus med mange opgaver inden for ledelseskommunikation og rådgivning af bestyrelser ser vi en tendens til, at medier, kunder og andre interessenter i stigende grad vil høre fra andre end den administrerende direktør og bestyrelsesformanden – de vil også i dialog med de øvrige medlemmer af bestyrelsen. Tendensen er et led i udviklingen, hvor virksomheder møder stadigt større krav fra omverdenen om tilgængelighed og gennemsigtighed.

Budskabstræning af hele bestyrelser vinder som konsekvens heraf mere og mere frem. Alle bestyrelsesmedlemmerne får en tur igennem den fiktive mediemølle, så bestyrelsens kommunikation bliver aligned.

BESTYRELSENS KOMMUNIKATION – FRA STRATEGI TIL PRAKSIS

I Mannov arbejder vi ud fra en model opdelt i fire faser. Sammen med virksomhedens bestyrelse "hopper vi ind" i den fase, der er relevant, alt efter hvor virksomheden er.

Første fase: Få styr på fundamentet

Ligesom fundamentet skal være i orden, når man bygger et hus, er det også afgørende for en virksomhed, at fundamentet

er solidt og sikkert. Inden man i en bestyrelse åbner op for en mere ukontrolleret kommunikation, hvor alle kan være talspersoner, er det således vigtigt, at virksomheden har styr på sit idegrundlag og målsætning – sit purpose. Har virksomheden det, og ligger det på ryggraden hos alle i bestyrelsen, springer vi den fase over.

Har virksomheden imidlertid ikke styr på sit WHY, starter vi der. I dette tilfælde er vi nødt til først at gennemføre en proces, hvor man arbejder med virksomhedens purpose og den grundlæggende forståelse for det i bestyrelsen. Hvorfor eksisterer virksomheden? Hvad er kernefortællingen? Denne proces skal munde ud i en konkret kernefortælling, der helt kort beskriver virksomhedens eksistensberettigelse.

Anden fase: Kortlægning af bestyrelsens kompetencer og udarbejdelse af talsmandsmatrix

Når fundamentet i virksomheden er på plads, og alle uden at væve kan forklare virksomhedens eksistensberettigelse, er næste skridt at få kortlagt de forskellige kompetencer blandt bestyrelsesmedlemmerne. Hvilke områder ved de enkelte bestyrelsesmedlemmer særligt meget om? Det er normalt det nemmeste at afklare. Og hvem skal udtale sig om hvad? Det kan være mere kompliceret.

Denne fase omfatter også udarbejdelse af en talsmandsmatrix, så der er helt klare linjer omkring, hvem der udtaler sig om hvad – og mindst lige så vigtigt hvornår og i hvilke tilfælde de skal gøre det.

Tredje fase: Træning af kommunikationsfærdigheder

Arbejdet i denne fase handler om at give alle medlemmer i bestyrelsen nogle grundlæggende færdigheder i at blive gode kommunikatører. Altså skal hele bestyrelsen kort og godt budskabstrænes. De skal både være i stand til at kommunikere virksomhedens førromtalte WHY – deres kernefortælling – og så skal de trænes i formidling på det område, de ved særligt meget om. Ekspertviden på et specifikt område er godt, men kan i kommunikationssammenhænge også være en hæmsko, da man utilsigtet kan komme til fx at bruge for mange fagudtryk eller signalere arrogance over for modtagerne, der måske ikke har samme faglige indsigt.

Fokus i budskabstræningen er både på selve det, der bliver sagt, men i høj grad også på hvordan det bliver kommunikeret.

Fjerde fase: Simulering af udfordringer i mødet med interessenter

Nu er virksomhedens purpose på plads, og alle i bestyrelsen kan

BOARD PERSPECTIVES

forklare virksomhedens formål. Bestyrelsens kompetencer er kortlagt, og hvert enkelt bestyrelsesmedlem har fået opbygget nogle grundlæggende færdigheder i god formidling. Så er det tid til at teste bestyrelsens kommunikation i forskellige virkelighedsnære scenarier, hvor virksomheden kastes ud i problemstillinger af varierende og ofte kompleks karakter i mødet med sine interessenter.

Bestyrelsen får mulighed for at prøve sig selv og hinanden af "i et beskyttet værksted" og få udviklet strategier til at håndtere alt fra investorer og medier til kunder og naboer – også når interesserne kan være modstridende.

Forudsætningen for succes med bestyrelsens kommunikation er forberedelse. Når budskaber, rollefordeling og kommunikationskompetencer er på plads, falder risikoen for, at en kritisk situation kan udvikle sig til en egentlig krise. Med deraf følgende konsekvens både for omdømme og de forretningsmæssige resultater – og på det personlige plan. Summa summarum: Det handler stadig om, at man som

bestyrelse skal kende sin besøgstid og "lade virksomheden drive virksomheden". De primære kommunikationskanaler skal fortsat være virksomhedens topledelse og formand, så at hele bestyrelsen er blevet trænet til at udtale sig, er ikke ensbetydende med, at de nødvendigvis skal gøre det i tide og utide. For blander de sig for meget – selv hvis det er i bedste mening – kan det få den stikmodsatte effekt og signalere mistillid til topchefen, uigennemsigthed og manglende overblik. Men når det bliver nødvendigt, at bestyrelsen kommer på banen, skal alle – ikke kun formanden – være klar til at stille op med kort varsel.

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.



STØRRE DIVERSITET UDEN ANVENDELSE AF KVOTER?



Af Lars Kappel

Partner

Case Rose / InterSearch

Der bliver talt meget om diversitet, og der bliver i den forbindelse talt meget om køn og om kvoter. Artiklen her handler om, hvordan vi som bestyrelsesmedlemmer aktivt kan skabe større diversitet i køn, uden at være afhængige af, at der bliver indført kvoter.

Til at belyse emnet samlede vi i slutningen af august et panel på fire deltagere på vores jyske kontor på Vejlshøus i Silkeborg:

- **Kristine Hejgaard**, selvstændig rådgiver, bestyrelsesmedlem/formand og med i Bestyrelseskvinder.
- **Line Bagger Bendix**, jurist bl.a. med ansvar for bestyrelsesområdet på *Finanssektorens Uddannelsescenter*
- **Svenn Damm**, bestyrelsesmedlem og formand i flere selskaber
- **Per Kristensen**, CEO Jysk-Fynsk Kapital A/S og bestyrelsesmedlem/formand



STATUS PÅ DIVERSITETEN

Der var bred enighed i panelet om, at diversiteten i de fleste danske bestyrelser er for lav, og at den måde vi har taget diskussionen på, hvor diversitet handler snævert om køn, er for isoleret. Ideelt set burde der være et mere bredt fokus på diversitet, da det vil give mere værdi for virksomhederne.

Der er meget spredning på kønsfordelingen i de fire paneldeltageres bestyrelser. Helt fra en lige fordeling til kun 15 % kvinder. I den finansielle sektor er den laveste andel kvinder, og her sidder kvinderne ofte i de medarbejdervalgte positioner.

ÅRSAGERNE

Vi ser fortsat en overrepræsentation af mænd efter den almindelige erhvervsaktive alder. Dette understøttes både af statistikken og panelets erfaring. Og i aldersgruppen over 65 år, er der langt flere mænd end kvinder med topledelseserfaring og tunge uddannelser. Billedet er ved at vende på universiteter og handelshøjskoler nu, men det varer lang tid inden det får effekt i bestyrelserne. Dette ses også af en klar overvægt af mandlige direktionsmedlemmer, hvor den typiske alder er omkring 50 år.

Spørger man både direktioner og bestyrelser, og i øvrigt både mænd og kvinder, er billedet at et arketyrisk bestyrelsesmedlem meget homogent: 65 år, tidligere topchef eller funktionschef med stort budgetansvar og mand. Alle tre faktorer, som peger væk fra større diversitet på køn, og et billede som er næsten lige så stærkt hos kvinderne som hos mændene. De psykologiske fejlkilder, bias, som favoriserer mænd i den endelige udvælgelse er derfor stærk hos både mænd og kvinder.

De små og mellemstore virksomheders bestyrelser udgør en meget stor del af de danske bestyrelser, og mange bestyrelsesmedlemmer får deres første bestyrelsesjob i en SMV virksomhed. Netværk og netværks netværk, udgør en stor del af rekrutteringsmekanismen i SMV segmentet, og her er old-boys network en stærk faktor. Man bliver kun en del af netværket, hvis man følger reglerne, passer ind og har noget at byde ind med, eventuelt med andre bestyrelsesposter. Lokalt er disse netværk derfor små, magtfulde og meget lukkede. Og de består mange steder stort set kun af mænd.

Et bestyrelsesjob er i langt overvejende grad et job ved siden af fuldtidsstillingen. Derfor kræver det offervillighed at etablere sig. I de første mange positioner er honoraret ofte langt fra svarende til den indsats, der skal ydes i professionelt bestyrelsesarbejde. En sådan prioritering af fritiden er under påvirkning af det generelle kønsrollemønster, og her prioriterer mange kvinder i højere grad familien.

DEBATTENS RETNING – EN DEL AF PROBLEMSTILLINGEN?

Diversitet handler om mere og andet end køn, og det snævre fokus virker, som stor del af årsagen til at kvotediskussionen i det hele taget er startet. Panelet ser hellere et langt bredere fokus på kompetencer, og på hvordan en generelt større diversitet i kompetencer kan skabe værdi for virksomheden i bestyrelsesarbejdet.

Kvoter på køn er kommet til at fylde meget i debatten. Rigtig meget. Derfor er debatten også kommet til at handle om, hvorfor kvinder skal have en særskilt ret til at sidde i bestyrelser. En særskilt ret, som har mødt meget modstand.

FORDELE OG ULEMPER VED KVOTER

Ingen af paneledeltagerne ønsker kvoter, eller ser kvoter som en ideel løsning. Ingen af de kvinder jeg i tidens løb har talt med, som har professionelle bestyrelseskarrierer ønsker kvoter på langt sigt. Dog er der nogen, som ser det som et middel til at påvirke den nuværende situations fastholdelse af status quo, og i mangel af en bedre løsning.

Kvoter vil påvirke rekrutteringsgrundlaget i negativ retning ved at lægge begrænsninger på populationen, som man kan vælge fra. Omvendt kan kvoter også påvirke og tvinge virksomheder til at nytænke sammensætningen af deres bestyrelse. Det er flere gange påvist, at innovation øges under begrænsninger. Hvis kvoter indføres, er det mange kvindelige bestyrelsesmedlemmers frygt, at sidde i en bestyrelse grundet en kvote og ikke grundet deres kompetencer. Det er en frygt for, at blive marginaliseret eller stigmatiseret grundet kvotebegrebet. Bidraget og rollen er langt mere klar, når den baseres på kompetencer i forhold til opgaver.

Ved indførelse af kvoter kunne dele af panelet, se en virkelighed hvor der blev etableret en administrativ kvoteret bestyrelse og et advisory board, som gav ejeren den ønskede sparring, og som ikke var omfattet af kvoter. En alvorlig problemstilling, som vil sætte den to-strengede model i Danmark, og dermed god selskabsledelse under funktionelt pres.

I panelet ses kvoter ikke som en ligestilling. Målet er på sin vis mere ambitiøst, og er en ligeværdig vurdering af mænd og kvinder på baggrund af deres mulighed for at skabe værdi i bestyrelsen og for virksomheden, ved at bidrage strategisk gennem deres kompetencer, personlighed og erfaring.

ET BUD PÅ PRAKTISKE LØSNINGER

Kvaliteten i en bestyrelses sammensætning er altid situationsafhængig. Overvej derfor løbende om de kompetencer der er til stede i bestyrelsen peger mod fortid eller fremtid, og gør det til fast rutine at have den dialog i bestyrelsen. Dette inkluderer alle medlemmer, også formanden.

Bliv udfordret på bestyrelsens sammensætning og på strategien af eksterne og fortrolige partnere, så diskussionen af et rytmeskifte påvirkes. Bestyrelsen vil med tiden søge konsensus om den strategiske retning på godt og ondt, og over

tid kan perspektivet blive mere snævert.

Sidst og ikke mindst skal du i rekrutteringssituationen være helt bevidst om dine ubevidste filtre og erkende dem. Vi har dem alle sammen. Og de har stor betydning for den måde, vi håndterer rekrutteringen af nye bestyrelsesmedlemmer. Har du brug for mere inspiration om emnet kan du se Tinna C. Niensens TED talk om ubevidste bias: <https://www.youtube.com/watch?v=VggAqa0xOwM&t=980s>.

Det er også væsentligt at fokusere på to dele af rekrutteringsprocessen, for at udligne forskelsbehandling og de psykologiske fejlkilder: Både i selve udvælgelsen af den endelige kandidat og i rekrutteringens kriterier. Traditionelle kriterier baseret på erfaringer, ubevidste prioriteringer og en profil, som skal erstatte et afgangende medlem, vil skabe mindre diversitet eller i bedste fald samme som tidligere. Se derfor enhver udskiftning i bestyrelsen, som en chance for at revurdere og se fremad, og brug den samme kreativitet og metodik her, som i andre anliggender i bestyrelsen, så I sikrer at alle facetter er belyst. Formuler derefter jeres krav, som specifikke kompetencer.

Som formand kan man fjerne navnet fra alle C.V. inden præsentation for den øvrige bestyrelse, og alene diskutere profilens mulighed for at skabe værdi for virksomheden i forhold til de kommende strategiske udfordringer. Lav en bruttoliste på hvert C.V. af argumenter for og imod den enkelte kandidat og vær loyal overfor listen i den kommende proces.

Se forskellige perspektiver som en værdi, og som et bidrag til debatten. Sørg samtidig for at uenighed og forskellighed er professionelt og ikke personligt, så bestyrelsen kan opnå konsensus om beslutningerne.

GODE RÅD TIL DIG SOM KANDIDAT UDEN KLASSISK PROFIL

Er du uden for den klassiske norm for et bestyrelsesmedlem, skal du være ekstra skarp på, hvordan du som bestyrelsesmedlem kan bidrage i forhold til den aktuelle virksomhed gennem din konkrete profil. Profilen er en samlet størrelse af uddannelse, erfaring og personlighed, og du skal gøre dig overvejelser på alle tre enkelte faktorer og samlet. Sender du det samme C.V. til forskellige virksomheder, vil dette ikke fremgå tydeligt nok.

Du skal være synlig og byde ind og byde dig til, og en anbefaling er at vælge en personlig sparringspartner. Gerne et erfarent og samtidig nytænkende bestyrelsesmedlem, som også kan åbne nye døre. De findes i stort tal i de etablerede professionelle netværk.

Er du kvinde, så tag dit køn ud af ligningen som en selvstændig faktor og fremhæv i stedet relevante detaljer, som kan bidrage til at skabe værdifuld retning for virksomheden ved at placere dig i bestyrelsen.

HVORDAN SÆTTER MAN FREMTIDENS KURS MIDT I HØJ SØGANG?



Af Anette Otto

SVP for Customer Engagement, Communications og HR
Atea A/S

Atea har været igennem ekstraordinært store udfordringer i de seneste år. Ikke nok med at fire tidligere ledere er blevet dømt i en alvorlig sag om bestikkelse og underslæb. På samme tid har en fundamental organisationsændring og en forandring af virksomhedskulturen presset sig på i ledelsen og bestyrelsen hos it-leverandøren med 1.600 medarbejdere på fem lokationer i Danmark.

Som management-guruen Peter Drucker sagde det: Kultur spiser strategi til morgenmad. Det var med dette i baghovedet, at vi i Ateas topledelse for nylig nåede frem til at lave et 'Big Bang', hvor vi vendte rundt på organisationen og samtidig ændrede kursen for kulturen.

I momentet kan det måske føles mere sikkert at sprede fundamentale ændringer ud over tid, men det er sjældent fornuftigt. Risikoen er både, at man trækker pinen ud, og at man misser det åbne vindue.

Vores vindue blev så at sige åbnet nogle år tilbage. Siden det i sommeren 2015 kom frem, at fire tidligere ledere i Atea havde været involveret i en større sag om bestikkelse og underslæb, har vi i Ateas ledelse og bestyrelse iværksat en omfattende indsats for at få gjort op med uetisk og ulovlig adfærd. Sagen er indtil videre endt med, at der den 27. juni i år faldt dom over blandt andet de fire tidligere Atea-medarbejdere, lige som Atea som direkte konsekvens deraf fik en dom, fordi virksomheder rent juridisk hæfter for både nuværende og tidligere ansattes handlinger.

Samtidig med at sagen hang som en sky over virksomheden og vores 1.600 medarbejdere, begyndte det at stå mere og

mere klart for os i den øverste ledelse, at vores organisation havde vokset sig så kompleks, at den ene hånd ikke altid vidste, hvad den anden hånd lavede i vores noget silo-indrettede organisation. På den baggrund gennemførte vi pr 1. januar 2018 den største organisations- og kulturændring i Ateas historie.

ORGANISATIONEN VENDT PÅ HOVEDET I ET BIG BANG

Nogle vil måske mene, at det var et lige lovlig drastisk tiltag at ændre organisationen fundamentalt samtidig med en verserende retssag og en deraf følgende uro i organisationen. Men markedssituationen, behovet for at stramme alle procedurer op og en spirende mismodighed blandt medarbejdere, fik os til at vælge et 'Big Bang'. Samtidig kan uro og usikkerhed i en organisation give et åbent vindue for at gennemføre større ændringer.

Det, vi gjorde, var at betragte organisationen fra oven og på den baggrund nøgternt vurdere, hvordan vi kunne skabe de optimale rammer for fremtidens Atea – inspireret af, hvordan vores koncern havde været igennem samme øvelse i Norge og Sverige over de seneste år. Løsningen var at vende hele organisationen på hovedet og igangsætte en række tiltag omkring et samlet mål: at sætte kunden fuldstændig i centrum.

HANDLEFRIHED VS PROCESSER

Først og fremmest handlede det for ledelsen og bestyrelsen om at få styr på interne processer og arbejdsgange. Siden hen har vi brugt mange kræfter på at arbejde med kulturen.

Ateas kultur har altid været kendetegnet ved meget stor handlefrihed, få nedskrevne processer og procedurer samt en kultur, hvor alle har hyldet, at der er højt til loftet. Opgaven har derfor været at skabe nogle faste rammer og procedurer samt et stramt kontrolregime – uden at ødelægge vores unikke iværksætterånd.

Medarbejderne skal stadig føle sig hjemme og have den nødvendige handlefrihed, men der må ikke være et øjeblik tvivl om, hvor grænserne går, og hvordan man skal gebærde sig i for eksempel relationen til kunder.

Det er der ikke i dag, altså tvivl. Alle medarbejdere skal løbende gennemgå og bestå vores code-of-conduct-politik, og kronen på værket har været, at Atea i december 2017 som den første organisation i Danmark blev certificeret i ISO 37001, som er en international anerkendt anti-bestikkelsescertificering. Det gav os et synligt bevis for, at vores procedurer og retningslinjer er på plads og førende i markedet.

I dag har vi på den baggrund fået plads til i højere grad at kunne



fokuserer på at skrue på de blødere værdier i forandringen af vores virksomhed og på at genvinde medarbejdernes og ikke mindst kundernes loyalitet.

BONUS BASERET PÅ SAMARBEJDE

Den nye organisation er designet med udgangspunkt i segmenter og kunder frem for fagområder. Vi ser Atea udefra i stedet for indefra. Således er der i dag etableret en række kunderettede teams, der med forskellig specialviden samarbejder på tværs om at sammensætte de bedst mulige samlede løsninger.

En del af ændringen har også betydet en ny aflønningsmetode. Tidligere havde den enkelte medarbejder et personligt target, i dag er bonus baseret på samarbejde og teambaserede målsætninger. Den nye aflønningsform er en markant forandring for vores Account Managers, og der er da også nogle, som på den baggrund har valgt at søge nye græsange. Men vi begynder at se resultaterne af den nye måde at arbejde på, og jeg oplever en grundlæggende opbakning til vores kulturrejse.

LØBENDE MÅLING AF MEDARBEJDERTILFREDSHED

Vi følger medarbejdertilfredsheden tæt, både ved halvårige kulturmålinger og ved en månedlig "Puls", hvor medarbejderne blot bliver stillet et enkelt spørgsmål: "I hvor høj grad vil du anbefale Atea som arbejdsplads?" Begge målinger er anonyme, og udviklingen bliver fulgt nøje, ligesom alle ledere er forpligtet til at afholde månedlige 1-1-samtaler med deres medarbejdere og til at tage action, hvis noget ikke fungerer, som det burde.

Derudover har vi sat skærpet fokus på den interne kommunikation, for eksempel i form af videoposts fra ledelsen, som

pushes ud til alle medarbejders telefoner via sms, interne nyhedsbreve, infoslides på skærme og fredagsmorgenmøder på alle vores fem lokationer i Danmark. Som det seneste har vi i november lanceret en helt ny platform til intern kommunikation og videndeling. Fælles for kommunikationen har været at bringe stolte og positive beretninger fra organisationen frem i lyset og styrke videndelingen.

KUNDEFEEDBACK UDEN FILTER

Stolthed og glæde skabes ikke kun internt. Rent forretningsmæssigt er det selvsagt vigtigt, at Ateas kunder er tilfredse med samarbejdet, lige som det har stor betydning for vores medarbejdere at vide, at de gør det godt, og at markedet stadig vil Atea. Som et led i at sikre dette, har vi ud over vores halvårige kundetilfredshedsmåling indført et nyt tiltag kaldet "Customer Visit Day". Her tager alle fra Ateas øverste ledelse på besøg hos en række af vores kunder. Vi interviewer vores kontaktpersoner på video, så vi kan dele feedbacken med kollegerne. Og det er helt uden filter, for vi ønsker virkelig at blive klogere på, hvad vi skal blive bedre til.

Samtidig er der selvfølgelig en signalværdi i at sende ledelsen forbi kunderne, og i det hele taget har vi i ledelsen et helt afgørende ansvar for at sætte kursen for medarbejdere – og selv følge den.

Den turbulente tid, som Atea har været igennem i de seneste år, er ved at stabilisere sig, men det betyder ikke, at vi er i mål. For det er man aldrig. Kulturen – og hvordan den understøtter de forretningsmæssige mål – er en dynamisk størrelse, som vi i ledelser og bestyrelser hele tiden skal have et øje på og være med til at udvikle.

LEDELSESANSVARSFORSIKRING: DUER DÆKNINGEN?



& Klaus Stubkjær Andersen

Partner

RiskPoint A/S

RiskPoint har i samarbejde med ØU Ledelse udarbejdet og gennemført en undersøgelse af, hvilke risici danske ledere (bestyrelse og direktion) ser som de mest fremtrædende pt. Undersøgelsen tager tråden op fra en lignende undersøgelse anno 2014, og spinder videre på hvilke nye risici, der rumsterer på lederes risikoradar.

FLERE TEGNER LEDELSESANSVARSFORSIKRING

Udover at afdække hvilke risici ledelsen finder mest ubehagelige, så dokumenterer undersøgelsen, at flere tegner ledelsesansvarsforsikring i dag end for 4 år siden. Det er nu over 75 % af respondenterne der svarer JA til, at de er omfattet af en ledelsesansvarsforsikring, hvor andelen af forsikrede 4 år tilbage lå på under 65 %.

Årsagen til at der tegnes flere ledelsesansvarsforsikringer (bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring) end tidligere kan tilskrives den øgede mængde af sager om ledelsesansvar, og at flere af sagerne har fyldt meget i medierne, fx O W Bunker, Roskilde bank, Amagerbanken, Capinordic m.fl..

Det er blevet bøjet i neon, at der påhviler ledere et personligt og ubegrænset ansvar i forbindelse med udøvelsen af deres hverv, og neon-skulpturen viser lysende klart, at det er forbundet med store økonomiske - og til tider personlige - omkostninger, at være involveret i en sag om ledelsesansvar, uanset om sagen fører til at lederne bliver gjort erstatningsansvarlige. En ledelsesansvarssag forsvinder ikke blot fordi man kan trylle en ledelsesansvarsforsikring frem, men forsikringen kan fungere som et økonomisk sikkerhedsnet, der fanger udgifterne til forsvar og erstatning.

ALLE LEDERE BØR OVERVEJE FORSIKRING AF LEDELSESANSVAR

Det personlige og ubegrænsede ansvar gør, at lederens personlige formue er eksponeret.

En ledelsesansvarsforsikring har til formål at dække de omkostninger og erstatninger, der følger af krav rejst mod de sikrede ledere med påstand om ledelsesansvar i forbindelse med udøvelsen af deres ledelseshverv. Og forsikringerne virker efter hensigten...

En ledelsesansvarsforsikring omfatter som udgangspunkt alle krav rejst mod de sikrede ledere. Der findes en række undtagelser i ledelsesansvarsforsikringer. Krav der vedrører forsætlige og strafbare handlinger, tidligere- og verserende sager samt uberettiget personlig vinding dækkes ikke, dog således, at kun de skyldige personer undtages fra dækning. Krav der baseres på person- og tingskade eller forurening dækkes heller ikke altid. Undtagelser kan typisk modificeres ved forhandling.

De beløb en ledelsesansvarsforsikring kan dække er sagsomkostninger og eventuelle erstatningsbeløb, og herudover tilbydes juridisk assistance ved myndighed-sundersøgelser og sagens førelse, også de uberettigede sager, således at de sikrede lederes ansvarssag er i kompetente rådgiveres hænder. Ud over sagsomkostninger og erstatningsbeløb kan ledelsesansvarsforsikringen dække omkostninger til genetablering af renommé.

Ledelsesansvarsforsikringer kan desuden dække omkostninger i forbindelse med frihedsberøvelse og udlevering til retsforfølgelse i udlandet. Forsikringen kan desuden dække krav fra en ansat rejst mod ledelsen som følge af faktisk eller påstået diskriminering, chikane eller forskelsbehandling (også kaldet EPL – Employment Practices Liability), men ønskes afdækning af EPL krav rejst mod organisationen og alle dens ansatte, skal der tegnes en separat EPL forsikring. Ledelsesansvarsforsikringen kan tillige dække krav rejst på baggrund af sikredes ledelseshverv i associerede enheder (også kaldet ODL – Outside Director Liability).

BEKYMRINGER VED LEDELSESANSVARSFORSIKRING

Undersøgelsen spørger - ud over vurdering af eksponeringen - til, hvilke udfordringer respondenterne ser ift. dækning under ledelsesansvarsforsikringer.

Mere end to tredjedele af respondenterne svarer, at de er bekymrede for, at forsikringsselskabet afviser dækning pga.

BOARD PERSPECTIVES

manglende eller mangelfulde risikooplysninger.

Ledelsesansvarsforsikringer indtegnes på grundlag af de oplysninger, forsikringstagende koncern har angivet i begæringen og eventuelt supplerende oplysninger. De samlede informationer anses for en inkorporeret og konstituerende del af policen, hvorfor det er vigtigt at oplysningerne er korrekte, fyldestgørende og opdaterede. Alternativet er, at dækning begrænses efter Forsikringsaftalelovens regler om risikooplysninger §§4-10.

Det er derfor vigtigt, at sikre sig, at begæringen og supplerende oplysninger afspejler de faktiske risici, idet diskussion om risikooplysninger altid indebærer usikkerheder for sikrede, hvilket vil være ubehageligt, hvis de sikrede er mødt med et stort erstatningskrav.

Oplysningerne anses for afgivet separat af hver enkelt sikret, idet ledelsesansvaret er personligt, og i fagtermer kaldes det "severability". Det betyder, at viden hos et enkelt ledelsesmedlem ikke kommer andre ledelsesmedlemmer til skade, hvis den, der

underskriver begæringen, til eksempel ikke oplyser alt væsentligt. Hvis den manglende oplysning ville have medført begrænsning i – eller bortfald af – dækningen, så vil dækning, som udgangspunkt, kun begrænses eller bortfalde for den person, der har afgivet falske eller urigtige risikooplysninger.

Begæringen indeholder altid en skadeerklæring, hvor der skrives under på, at man ikke har kendskab til krav eller omstændigheder, der kan føre til krav mod sikrede. Inden man svarer skal det selvfølgelig undersøges, om der er sådanne krav eller omstændigheder. Det gøres bedst ved en rundspørge i bestyrelses- og direktionslokalerne, hvorefter ledelsen spørger de relevante personer, f.eks. afdelingsledere, regnskabschef, juridisk chef og HR chef, om de har kendskab til noget, der bør rapporteres. I begæringen erklærer man herefter, at man efter at have spurgt ikke (hvis der altså ikke er rapporteret sådanne) har krav eller omstændigheder, der kan føre til krav.

Lidt over halvdelen af respondenterne udtrykker bekymring i relation til forståelsen af forsikringsbetingelserne, og i forhold til tvister med forsikringsselskabet om dækningen.



BOARD PERSPECTIVES

Såvel forsikringselskaber som forsikringstager og sikrede personer anser det oftest for fornuftigt at lade tvister om forsikringsdækningen afgøre hurtigt og uden for offentlighedens søgelys. Fortolkningen af policens dækningsområde er således ofte henlagt til voldgift.

Voldgiftsklausuler anerkendes af domstolene og er lovhjemlet i loven om voldgift fra 1972. En gyldig voldgiftsaftale betyder, at domstolene efter påstand skal afvise et forsøg på at anlægge sag ved domstolene, og dermed lade sagen behandle af den aftalte voldgiftsret. Gyldigheden er betinget af, at sammensætningen er betryggende for parterne, hvilket tilgodeses i forsikringselskabernes vilkår ved, at den uafhængige op-/formand skal være dommer i Sø- og Handelsretten eller Højesteret. Højesterets præsident udpeger op-/formanden i tilfælde af uenighed mellem parternes repræsentanter.

Forsikringsaftaleloven indeholder ingen begrænsninger, så længe sikrede og forsikringstager har adgang til rådgivning i forbindelse med forhandlinger med forsikringselskabet, jf. § 32.

Formuleringerne i forsikringsbetingelserne kunne lyde noget i retning af: "enhver tvist mellem forsikringselskabet og forsikringstageren og/eller de sikrede vedrørende nærværende police, herunder særligt om der måtte foreligge dækningspligt under policen, afgøres efter dansk rets regler endeligt af en voldgiftsret på 3 medlemmer, hvor forsikringstageren udpeger 1 medlem, selskabet 1 medlem, hvorefter de to således udpegede voldgiftsmænd udpeger en opmand, der skal virke som dommer i Sø- og Handelsretten eller Højesteret. I mangel af enighed udpeges opmanden af Højesterets Præsident. Selve sagsbehandlingen for voldgiftsretten foregår i overensstemmelse med retningslinjerne i lov om voldgift".

Undersøgelsen indeholder flere spørgsmål og svar end pladsen her tillader at gengive. Ekspertter indenfor erstatningsret og forsikring, fx advokater og forsikringsmæglere, vil kunne rådgive om eksponeringerne og mulighederne for at forsikringsdække de økonomiske konsekvenser ved at ifalde ledelsesansvar.

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.

Vi tilbyder tre forskellige typer af medlemskab

- Personligt medlemskab – som giver adgang til alle vores arrangementer – DKK 10.000 excl. moms pr. år
- Corporate medlemskab – som giver adgang for to unavngivne medlemmer af virksomhedens ledelse / bestyrelse til alle vores arrangementer – DKK 20.000 excl. moms pr. år
- Den samlede bestyrelses medlemskab – som giver adgang for hele bestyrelsen til alle vores arrangementer – DKK 30.000 excl. moms pr. år

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:

Senior Partner **Niels Sørensen**
VALCON

Senior Management konsulent **Rasmus Lauridsen**
C2IT A/S

Partner & Manager **Klaus Stubkjær Andersen**
RISKPOINT

Adm. direktør **Reinholdt Schultz**
MANNOV

Partner **Lars Kappel**
CASE ROSE / INTERSEARCH

Senior Vice President **Annette Otto**
ATEA A/S



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.caserose.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.