

# BOARD PERSPECTIVES

NO. 23/SEP. 2019

ISSN: 2246-6096

## VELKOMMEN

TIL DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

*Board Perspectives - nyheder, tendenser og holdninger*



### INDHOLDSFORTEGNELSE

#### VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES

*Af Jakob Stengel - s. 2*

#### MANY FAMILY BUSINESSES PRIORITISE CONTINUING FAMILY LEGACY AND TRADITIONS, BUT LACK A PLAN FOR SUCCESSION

*By Nikolaj Thomsen and Martin Faarborg - s. 5*

#### HVAD BETYDER RISICI FOR DIG?

*Interview med Birgitte Nielsen af Klaus Stubkjær Andersen - s. 8*

#### DIVERSITY AS A STRATEGIC BUSINESS DRIVER

*By Tine Arentsen Willumsen - s. 12*

#### BESTYRELSENS ROLLE ER ALDRIG STATISK OG BØR TILPASSES EJERSKABSFORMEN

*Af Poul Skadhede - s. 16*

#### KRYSTALKLAR ROLLEFORDELING I STRATEGIARBEJDET ER ET MUST

*Interview med Susan Lynch af Nikolaj Henum - s. 18*

#### WHAT THE BOARD AND EXECUTIVE MANAGEMENT SHOULD KNOW ABOUT MARKETING

*by Daniel Vadet Hansen - s. 21*

## VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES

- DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Velkommen til treogtyvende 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 Nikolaj Thomsen og Martin Faarborg (begge Deloitte), Daniel Vadet Hansen (Admincontrol), Susan Lynch (INSEAD og AVT Business School), Klaus Stubkjær Andersen (RiskPoint), Birgitte Nielsen (bl.a. Coloplast, Matas, m.fl.), Poul Skadhede (Valcon) samt Tine Arentsen Willumsen (Above & Beyond).

### Family Businesses

Familieejede virksomheder udgør 70% af alle verdens virksomheder, står for 70% af det globale BNP og beskæftiger 60% af den globale arbejdsstyrke.

Kun 18% af familieejede virksomheder har rent eksterne bestyrelser, mens 81% har to eller flere familiemedlemmer i bestyrelsen. Og når vi ser på uddannelsesniveaet for familiebestyrelserne er det kun 9%, der har en længere videregående uddannelse – mens dette tal er 79% for de rent "professionelle bestyrelser".

Kun 15% af de familieejede virksomheder har en plan for succession – og kun 5% videreføres i 4. generation eller mere.

Ovenstående er alt sammen tal, som giver anledning til en vis form for bekymring på familievirksomhedernes vegne – ikke fordi de ikke fylder meget eller ikke går godt – for det gør de. Men hvis drømmen er at bevare virksomheden på familiens hænder, så kunne det tyde på, at man mange steder kunne have gavn af at opruste på bestyrelsessiden – for ad den vej at kunne få kompetent sparring til – også – forberedelse af et succesfuldt generationsskifte. Og også til at få sparring på det ejerskifte, der eventuelt bliver resultatet, hvis næste generation af den ene eller anden grund ikke er klar til at tage over.

Vi har derfor fundet det rigtigt at sætte fokus på netop dette ved vores næstkommende medlemsmøde, som finder sted torsdag d. 5. september under overskriften "Bestyrelsens Rolle i Ejer- og Generationsskifte".

Vi præsenterer vinkler på emnet fra såvel sælger- som køberside, fra det succesfulde generationsskifte, fra rådgiverside samt fra den fremmeste akademiske forskning på området:

- **Morten Bennedsen**, Professor, INSEAD og Københavns Universitet
- **Eva Fischer Hansen**, Bestyrelsesmedlem Brunata og CEO, Nordic Accent
- **Nikolaj Thomsen**, Partner & Head of Family Businesses, Deloitte
- **Jens Heimbürger**, CEO, Dansk Generationsskifte og bestyrelsesformand for bl.a. House of Amber, Nord Tech, Falcon Lifts, Mobilex, Carelink m.fl.
- **Jens Andreasen**, Partner og Financial Lines Manager, RiskPoint
- **Klaus Stubkjær Andersen**, Partner og Group Manager Liabilities, RiskPoint
- **Charlotte Valeur**, Chair, Institute of Directors UK (IoD), Blackstone/GSO Loan Financing samt Board Apprentice, og bestyrelsesmedlem i Laing O'Rourke, NTR, Phoenix Spree Deutschland m.fl.
- **Steen Haustrup, næstformand**, Plus Pack, samt formand for H.J. Hansen Vin m.fl.

### ARRANGEMENTER I RESTEN 2019

Vi er også stolte over at kunne præsentere en perlerække af talere ved vores sidste arrangement i 2019, som finder sted mandag d. 25. november med temaet "Boards' Role in Overseeing Cyber Risks" – mere herom følger senere!

Vi glæder os til at se alle vore medlemmer igen – næste gang torsdag d. 5. september kl. 12.30 – 17.30 på AC Hotel Bella Sky i København.

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

Jakob Stengel  
Founder & Chairman



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](http://www.caserose.com) or contact us at +45 21282882 / [info@caserose.com](mailto:info@caserose.com).*

# New ideas for business leaders

Få ny viden om **innovation, strategi og ledelse**. Thinkers 50 udnævner hvert andet år de **50 største business tænkere i verden**. Mød 17 af dem i **Odense til september**.



**ERIN MEYER**  
Professor at INSEAD



**ALEX OSTERWALDER**  
Inventor of the Business Model Canvas



**HOWARD YU**  
Professor at IMD

ALEX OSTERWALDER | MILO JONES | ERIN MEYER | JEAN-FRANCOIS MANZONI | HOWARD YU | MARTIN ROLL | LINDA YUEH  
IRENE YUAN SUN | ERICA DHAWAN | KJELL NORDSTRÖM | ANIL GUPTA | RASMUS HOUGAARD | TENDAYI VIKI  
CHRISTINA BOUTRUP | NAVI RADJOU | SCOTT ANTHONY | ANNA ROSLING | HAIYAN WANG

Se alle speakers på [thinkers50europe.com](http://thinkers50europe.com)  
og bestil billet på tlf. 20 41 57 33

# MANY FAMILY BUSINESSES PRIORITISE CONTINUING FAMILY LEGACY AND TRADITIONS, BUT LACK A PLAN FOR SUCCESSION



**Nikolaj Thomsen**  
Head of Family Businesses A/S, Partner in Deloitte

*Family-owned businesses are known in general to have a long-term focus and perspective. However, a new global Deloitte survey shows that only four out of ten consider themselves ready for succession.*

Most family business owners have a long-term vision for their business. They want to keep the business in the family, pass it on to the next generation, safeguard and grow their capital, and preserve their family traditions.

However, according to Deloitte's fifth annual Global Family Business Survey, many family businesses lack a clear plan for succession.



**Martin Faarborg**  
Corporate Governance Leader, Partner in Deloitte

The survey explores the views of 791 executives of family-owned businesses from 58 countries around the world on topics such as ownership, governance, succession and strategy. More than one-half of the executives said their business was "ready" for the future when it comes to ownership, governance and strategy for the business – but only 41 percent said they have a clear plan for the transition to next generation.

While a strong succession plan can help align short- and long-term goals, many family businesses have not invested in the time to create formal plans. An alarming result, considering that fewer than 30 percent of family businesses survive into the third generation of family ownership.



# BOARD PERSPECTIVES

## Connecting the present with the future

Today, family businesses are operating in unstable market conditions with changing consumer behaviour. They face issues arising from climate changes, geopolitical volatility and environmental degradation. Therefore, the owners and executives tend to focus their strategy on a two-to-five-year time horizon, and often take a reactive approach to events as they happen.

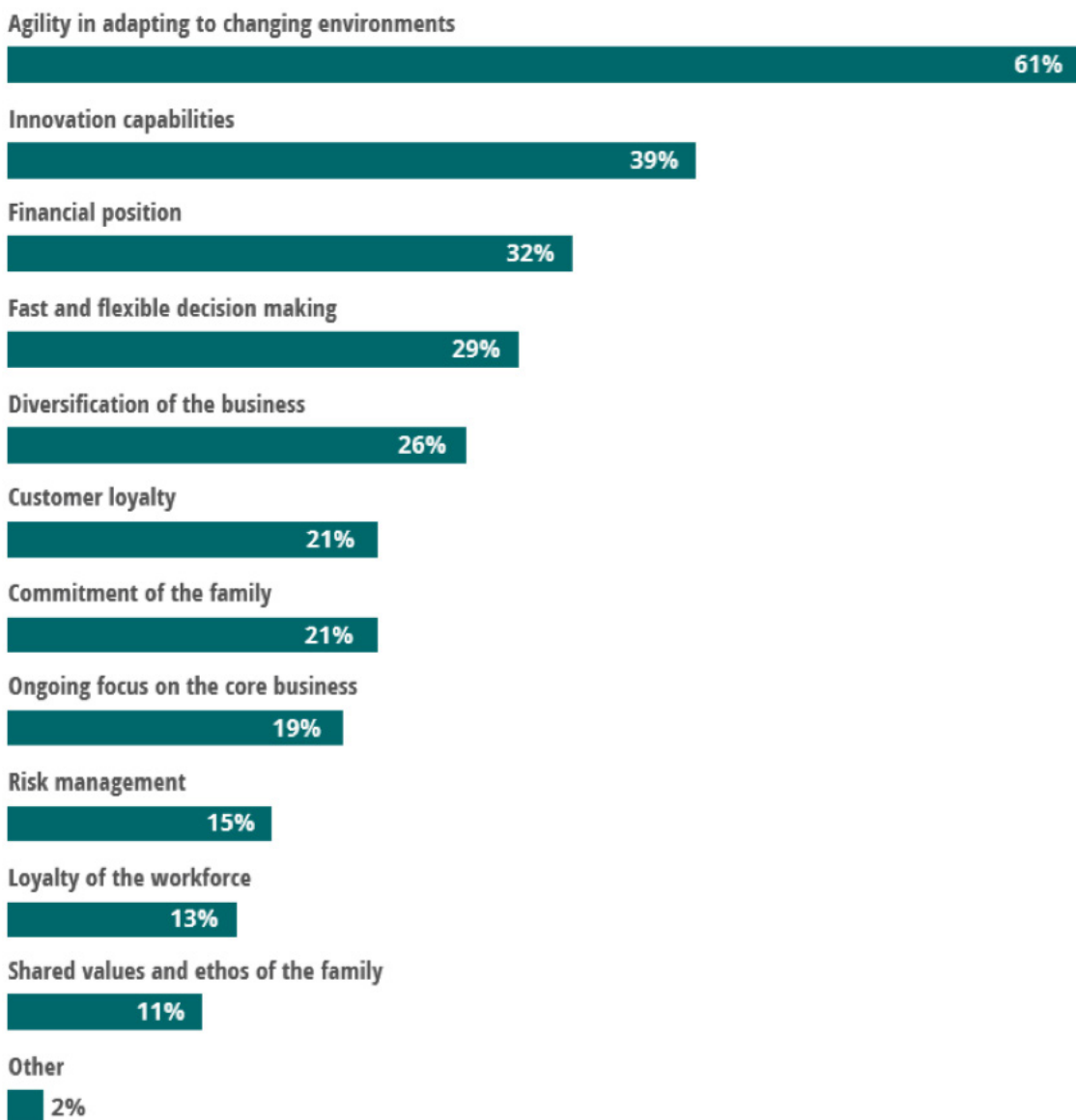
No doubt, it is challenging to balance long-term objectives such as keeping the business in the family and preserving family legacy and capital with short-term challenges arising from disruption, digitalisation and globalisation. One way to connect the present to the future is to follow a zoom in/zoom out approach to strategy development. This approach is developed by Deloitte's Center for the Edge, and it calls for

leaders to envision what the market will look like in 10 to 20 years – and then to translate this picture into a very few select initiatives to pursue for the next six to 12 months.

Families that can appropriately define both their 10- to 20-year aspirations and their six to 12-month initiatives – and maintain a clear line of sight from the one to the other – will stand a far greater chance of staying ahead of the game for years to come.

## Agility and innovation are perceived as key to sustaining the business

We asked what the key characteristics that will drive the sustainability of the company are over the next 10 to 20 years. Here are the responses where the participants selected a maximum of three from the following list.



Source: Deloitte global family business survey, 2019.

# BOARD PERSPECTIVES

## Financial performance and growth are the top two priorities for the next year

Despite placing more importance on long-term value than short-term financial returns, 62 percent of survey respondents told us that financial performance/profitability was their highest priority for the next 12 months. Growth was also considered important. This focus on short-term profitability and growth seems to run counter to most family businesses' long-term focus and perspective, suggesting a disconnect between their short-term behaviour and long-term goals. Other short-term priorities include the development of new products and new services, which can be essential to firms' survival, economic prosperity, and competitive advantage. Business model innovation can also be a source of competitive advantage,

enhancing the value of a family business. Examining a company's business model and finding new ways to operate or organize is important in a turbulent business environment. It is also important for realising a long-term vision, as leaders should think now about what kind of company the business must become to thrive in the future.

## Continuing family legacy and tradition are the highest long-term priorities

Here we asked what the family's priorities for the company are over the next 10 to 20 years. The participants selected a maximum of three from the following list and here are their responses.

### Continuing the family legacy and tradition

49%

### Preserving family capital

36%

### Helping the next generation to understand the business

36%

### Professionalizing governance structures

33%

### Planning succession to the next generation(s)

32%

### Managing family relationships

20%

### Shaping/re-shaping the family vision for the future

19%

### Making social impact with the business

19%

### Optimizing family ownership

18%

### Protecting family reputation

7%

### Other

2%

Source: Deloitte global family business survey, 2019.

Learn more about the zoom in/zoom out approach and take a deep dive into the results of the survey by downloading the report. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011\\_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI\\_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf)

# HVAD BETYDER RISICI FOR DIG?



**Klaus Stubkjær Andersen**  
Group Liabilities manager i RiskPoint

*RiskPoint er et partnerejet forsikringsagentur, der repræsenterer pt. 26 forsikringselskaber, herunder flere Lloyds syndikater. RiskPoint har 105 ansatte fordelt på 9 kontorer i hhv. Danmark, Sverige, Norge, Finland Tyskland, Schweiz, Holland, England og Spanien. Læs mere om RiskPoint på [www.riskpoint.eu](http://www.riskpoint.eu)*

### "Hvo intet vover, intet vinder"!

Ledere fokuserer naturligvis på hvordan de, og 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 virksomheden, men også i de sammenhænge virksomheden indgår i, det være sig interaktion med myndigheder, kunder, leverandører, konkurrenter, outsourcing partnere m.m., på tværs af geografiske-, kulturelle- og markedsmæssige 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:

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

### "Hvad holder dig søvnløs"?

RiskPoint har i de seneste år oplevet en stigning i antal anmodninger om tilbud på ledelsesansvarsforsikring. På det seneste 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 2019 (<https://www.risk.net/risk-management/6470126/top-10-op-risks-2019>) og

### "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 medierne 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 indeholder den nyeste Konkurrencelov skærpede sanktionsmuligheder overfor ledelsen.

World Economic Forum 2019 (<https://www.weforum.org/centre-for-cybersecurity/>), 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 blot 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?

Nedenfor findes en opsummering af interview med



## Birgitte Nielsen

**Tidligere CFO i FL Smidth** samt tidligere bestyrelsesmedlem i Storebrand, Arkil, Finansiell Stabilitet og TopDanmark og nuværende bestyrelsesmedlem i bl.a. Coloplast, Matas og Kirk Kapital.

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

### 1) Hvordan forholder du dig til risici, både virksomhedens/organisationens og dit personlige ansvar som leder?

BN: Mit udgangspunkt er, at risikostyring/-ledelse skal være holistisk, i den forståelse, at risikobilledet skal være komplet, således at alle former for risici - ikke bare forsikringsbare risici - tages i betragtning.

Det er vigtigt for mig, at risikostyring/-ledelse er tilpasset den konkrete virksomhed, dvs. at politikker, processer m.m. tager afsæt i virksomheden.

I relation til det personlige ansvar sikrer jeg mig, at der er tegnet ledelsesansvarsforsikring i de virksomheder, hvor jeg sidder i ledelsen.

### 2) Hvordan mener du at risk management bedst planlægges, organiseres og udøves i praksis?

BN: Indledningsvist vil jeg sige, at risikostyring/-ledelse har ændret sig markant siden jeg begyndte med bestyrelsesarbejde for ca. 15 år siden. Jeg har altid haft en struktureret tilgang til risici, men der er gennem tiden kommet flere og bedre (IT baserede) værktøjer til analyse og monitorering af risici.

Forudsætningen for at kunne planlægge, organisere og implementere risikostyring/-ledelse er naturligvis en strategi.

Strategien er i sin natur individuel og konkret, afhængigt af virksomheden. Det er bestyrelsens opgave at få fastlagt og formuleret strategien, og at følge op, via bestyrelsens årshjul.

I planlægningen af risikostyring/-ledelse ser jeg på virksomhedens produkter og markeder, og fokus er primært at reducere risici til et acceptabelt niveau og samtidigt sikre, at man får mest muligt for omkostningerne til (eller "investeringen" i) risikostyring/-ledelse.

Jeg forventer, at virksomhedens daglige ledelse leverer en Risk map (koordinat med Impact(effekt) og Likelihood(relevans), Red.) og i bestyrelsen beder vi løbende om opdatering, således at vi sikrer os, at strategien implementeres ud fra et realistisk og tidssvarende risikobillede. Et eksempel er Brexit; risk map vil illustrere hvordan Brexit påvirker virksomheden, og den daglige ledelse foreslår hvilke initiativer der sikrer, at virksomheden imødegår risici, hvorefter bestyrelsen og den daglige ledelse aftaler iværksættelse af initiativer.

Typisk drøftes risici uden indblanding af eksterne rådgivere, men på udvalgte, nyere risici anvendes der eksterne rådgivere til præsentation af risikobillede og værktøjer til håndtering deraf; fx på cyber risici.

### 3) Hvorledes arbejder du med udvikling af risk management; giver best practice mening, eller er next practice mere relevant?

Jeg oplever en gang imellem at en virksomheds risikobillede kun nævner forsikringsbare risici. Jeg vil gerne pointere, at risikostyring/-ledelse i min optik ikke udelukkende handler om forsikringsbare risici. Holistisk risikostyring/-ledelse kræver perspektiv. Man behøver ikke at være ekspert i risikovurdering for at sidde i en bestyrelse, men man bør have en kritisk tilgang til alle former for risici;

Strategiske; Operationelle; Regulative; Finansielle;

og udfordre status quo, ved at spørge den daglige ledelse om en opdateret situationsrapport. Jeg fokuserer som tidligere nævnt på risici forbundet med virksomhedens produkter og de markeder hvor produkterne afsættes, herunder hvem er kunderne og hvordan er konkurrencesituationen.

"Best practice" er et godt udgangspunkt for drøftelser om risikostyring/-ledelse. Man skal dog være opmærksom på, at metoder indenfor Best practice baseres på erfaringer, enten egne eller andres, og kan derfor kritiseres for at være reaktiv. Best practice kan være en udmærket tilgang, men har sine begrænsninger, især i nye industrier/brancher.

"Next practice" udfordrer de anerkendte metoder ved at sætte spørgsmålstejn ved gårsdagens metoder. Ideer til Next practice kan være katalysator for, at man revurderer og genovervejer de eksisterende produkter, politikker og processer.

# BOARD PERSPECTIVES

I nye, eller nytænkende, industrier/brancher kan Next practice være nødvendigt, idet der ikke findes en etableret Best practice. Til eksempel kan man nævne, at globale trends og tendenser, så som miljøvenlighed og socialt ansvar, nu ofte er oppe i drøftelser om udvikling af virksomheders produkter.

#### 4) *Hvad er i din optik de største risici for virksomheder og ledelserne lige nu, og kan risk management og forsikring imødegå disse risici i tilfredsstillende omfang?*

Virksomhedens risici er individuelle, jf. ovenfor.

Visse risici er globale og generelle for alle virksomheder og på nuværende tidspunkt ser jeg følgende som en udfordring:

- Cyber og GDPR (General Data Protection Right, på dansk persondataforordning, Red.): hvordan håndterer virksomheden data under de nye regler og regulering? Manglende efterlevelse af reglerne kan resultere i bøder på op til 4% af virksomhedens globale omsætning. Samtidig betyder brud på reglerne ofte negativ omtale. En Cyber forsikring kan dække erstatningskrav og omkostninger til afhjælpning og genopretning efter cyber hændelser. En Cyber forsikring kan også omfatte "forsikringsbare" bøder, men det er endnu uafklaret, om bøder der har et adfærdregulerende element kan forsikres.

- IPR (Intellectual Property Rights, på dansk immaterielle rettigheder, Red.): hvordan sikrer virksomheden sig mod, at andre krænker virksomhedens patent, design, ophavsret o.lign.? Og hvad gør man, hvis nogen mener at virksomheden krænker et patent el.lign.?

Immaterielle rettigheder er som oftest essentielle og nogle gange det vigtigste aktiv i virksomheden. Alt afhængigt af vigtigheden må virksomheden beskytte aktiverne, som en del af risikostyring/-ledelse, og som konsekvens deraf drøfter vi beskyttelse og forsikring af immaterielle rettigheder.

Cyber risici og immaterielle rettigheder er i deres natur uhåndgribelige og jeg efterspørger rådgivning om identificering, kvantificering og kvalificering, således at vi kan få disse risici ind i Risk map, til videre håndtering.

#### 5) *I hvilket omfang sætter lovgivning og regulering dagsordenen for risk management?*

Lovgivning og regulering skal selvfølgelig iagttages og overholdes. Den stigende regelsætning og grundigere regulering skaber rammer og grundlag for tillid. De afledte konsekvenser er, at virksomhederne konstant må justere organisation og processer, med stigende omkostninger og kompleksitet til følge. Udviklingen betyder dog også, at der nu er incitament og momentum til at få ryddet op i forældede systemer og bedagede processer.



Samtidig synes jeg det er vigtigt at fremhæve, at virksomheden ikke må miste fokus på produkterne, kunderne og markederne; altså det at drive en profitabel forretning.

#### 6) *Hvilken information om risk management og forsikring kunne være relevant for dig som leder, at få endnu bedre belyst?*

Cyber risici er som tidligere nævnt svær at få hænderne rundt om. Det ligger ligesom i risici, at de er uhåndgribelige.

De seneste to år har multinationale virksomheder med base i Norden oplevet cyber hændelser, som har haft kolossale negative konsekvenser.

Disse hændelser kombineret med virksomheders øgede brug af Big Data og AI (Artificial Intelligence, kunstig intelligens på dansk, Red.) har for alvor bragt cyber risici ind i bestyrelseslokalet.

Jeg kunne godt tænke mig mere konkret og faktabaseret information om disse risici og hvordan virksomheder skal forholde sig til cyber kriminalitet. Det kræver involvering af alle stakeholders i virksomhederne, fra ledelse over jura og produktion samt marketing til IT.

Ydermere vil det være relevant at samarbejde mere på tværs af virksomheder for at udveksle erfaringer med cyber risici og lære af hinanden.

På området for ledelsesansvarsforsikring kunne jeg godt tænke mig mere viden om, hvordan forsikringen virker, fx ved en simulation, altså hvad skal jeg gøre, hvad kan jeg forvente at modtage og hvilke begrænsninger er der?

Jeg vil også gerne høre mere om fastsættelse af forsikringssummens størrelse. (Der findes modeller og regnestykker til fastsættelse af sum, forsikringsformidlere har mere information, Red.)

Vi takker mange gange for interviewet.

Hvis du, kære læser, har ideer og inspiration til risikostyring/-ledelse hører vi meget gerne fra dig.

**Klaus Stubkjær Andersen**



# 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

# DIVERSITY AS A STRATEGIC BUSINESS DRIVER



### Tine Arentsen Willumsen

**CEO of Above & Beyond Group, Founder of The Diversity Council and Owner of The Womenomics Nordic Business Conference**

*By considering the full scope of the business case for diversity, companies can unlock opportunities for increased profit, growth, and innovation.*

For boards, in particular, this is a very relevant conversation. As in the wider company, diversity on boards, and diversity of thought, means better decision-making, more innovative thinking and stakeholder representation. According to research from Dansk Industri, shared this year, the proportion of women decreases when approaching top management positions. This is despite a general positive trend over the past 10 years for more and more women gaining board positions. At the end of the business year 2018/19, women represented 27.3% of board positions in Large Cap companies, though 12.8% of these women were international. A major impediment to progress in this area is the fact that women make up a small proportion of executive management positions, from which board members are selected. However, the distribution of women on boards is far from even. Thus, more than half of the 1,600 largest companies in Denmark still have no women on their board. Boards must remember to look at the entire talent pool to utilise the full potential, across genders, nationalities and backgrounds.

According to the International Finance Corporation, women's global labour market participation remains almost 27% lower than that of men. In addition, women are currently more likely than men to be working in informal, part-time, or low-paid roles and are less likely to hold leadership positions. However, there are a number of positive signs that the world is beginning to focus on addressing and solving the issue. The flag for the additional UN Sustainable Development Global Goal 5 - Gender Equality - was raised in Copenhagen by Crown Princess Mary of Denmark: A goal finally voted for, unanimously, by the UN member countries as a key lever to achieving the other global development goals.

This symbolic act showed the joint global commitment to gender parity, and in the years since I think that we can indeed see positive progress occurring globally, particularly in the corporate sector, but there are still many steps to be made to ensure social, economic, and political gender equality. To reach the defined business objectives of a company, it is essential to also identify the key business drivers; in other words, the resources, processes, or conditions that are vital for the continued success and growth of the business.

Twice within a time span of just one month, I heard of two different companies losing large business accounts due to the clients complaining about being sent all-male, non-diverse teams. The marketplace is beginning to demand change.

### **The Hard Evidence – Diversity Matters**

In terms of the arguments for more diversity, there are numerous large research projects to substantiate the positive financial impact.

In May 2019, the International Labour Organisation released their latest report on women in business and management, surveying 13,000 enterprises in 70 countries. The study concluded that the majority (57%) of respondents believe that gender diversity initiatives improves business outcomes, and this belief is matched by real economic data. It also showed that 75% of those companies that kept track of gender diversity in their management reported a 5 to 20% increase in profit, with more than half reporting increases of between 10 and 15%.

Tracking the data is also important to Bloomberg, which is on a mission to drive more gender equality globally by creating the Gender-Equality Index, which is a platform that expands the diversity conversation beyond HR to engage all parts of a business. The focus on data and performance across four key areas – gender statistics, company policies, public support of

## BOARD PERSPECTIVES

---



related causes, and product offerings - is much more fact-based than the more ideological approach seen in other indices.

I have had the great pleasure of meeting Angela Sun, who was the head of strategy and corporate development at Bloomberg L.P. for many years and the principal architect of their Gender-Equality Index. She explained the thinking behind the extensive global project to our Diversity Council CEO Committee this way: "The challenge today is that there are numerous gaps in the data provided by companies that look at gender equality as a catalyst for performance. At Bloomberg, we therefore decided to launch the first ever Gender Equality Index (GEI) for financial services. When shareholders care, boards have to listen."

It is no wonder then that the investment capital powerhouse BlackRock publicly stated on its website that all companies they invest in should have at least two female directors.

The accomplished, now former CEO of Sodexo, Michel Landel, is also a passionate gender equality advocate and presented the following facts at the Women's Forum Global Meeting in Paris, which I attended, in 2017. He compellingly explained the importance of diversity within his company, where business units managed by a gender-balanced team were not only 13% more likely to deliver growth but were also 23% more likely to deliver an increase in gross profit.

# BOARD PERSPECTIVES

---

Let me list just some of the key advantages that I see to having a gender-balanced leadership team:

- Better ROI
- Optimization of the entire talent pool
- Higher degree of innovation
- More robustness against the tide of disruption
- Better decision-making, more insights and challenges are viewed and solved
- A wider set of capabilities
- Matching wider client segments

Arturo Di Modica, who sculpted Wall Street's famous "Charging Bull", allegedly called for his bronze bull's feisty new female neighbour, made by the artist Kristen Visbal, to be removed, as he thinks it "misappropriates his work". However, the new statue, called "Fearless Girl", has been globally hailed as a symbol of defiance against gender inequality. Mayor Bill de Blasio apparently responded to the artist who created the bull, saying that men who don't like women taking up space are exactly why the statue is needed! But still, the move of the statue eventually took place in December 2018.

Looking a little further ahead and into the future, research from Deloitte and the Billie Jean King Leadership Initiative found that millennials see the concept of diversity and inclusion through a completely different lens than current older generations and that there is now a growing gap between the generational mindsets on the issue. Fundamentally, millennials see diversity and inclusion as a necessary element for innovation.

## **Women in Leadership – the Numbers Must Increase**

Scandinavia, is by many hailed as the leader of gender equality – and yes, the joint participation in the home from both parents, nursing possibilities arranged by the state, long maternity leave, a general liberal social mindset, etc. are indeed all positive factors and contribute to most Nordic women feeling that gender equality is simply a birthright and that they feel completely equal to the opposite sex.

However, there is still room for improvement. Denmark currently ranks in the top 15 in the WEF Global Gender Gap Report, which considers a broad range of factors, including education, health, etc. Meanwhile, only 27% of our leaders in Denmark are women according to an OECD report from 2018. In the rest of Scandinavia, the figures are higher. In Sweden, the share is almost 40%, in Norway it is 38%, while in Iceland and Finland it is 33% and 34%, respectively.

## **Changing the Conversation into Action in The Diversity Council**

At Above & Beyond, we consult numerous large companies on their diversity strategy and have pinpointed several key tools to accelerate female empowerment in the corporate sphere across continents, primarily through our business alliance and diversity accelerator, The Diversity Council, of which Board Network is a partner.

First of all, it is vital to strengthen the female leadership pipeline through intake, development, and focused retainment strategies.

Furthermore, female talents should be made more visible within the firm: selected for leadership courses and allocated mentors. This kind of change and cultural transformation must be led from the top: by the vision of the CEO and HR initiatives – this is what we facilitate within The Diversity Council, which is now based both in the Nordics and the Middle East.

# 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](http://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 12.000 excl. moms pr. år
- Corporate medlemskab – som giver adgang for to unavngivne medlemmer af virksomhedens ledelse / bestyrelse til alle vores arrangementer – DKK 24.000 excl. moms pr. år
- Den samlede bestyrelses medlemskab – som giver adgang for hele bestyrelsen til alle vores arrangementer – DKK 36.000 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**

# BESTYRELSENS ROLLE ER ALDRIG STATISK OG BØR TILPASSES EJERSKABSFORMEN



## Af Poul Skadhede

Bestyrelsesformand, Valcon

Virksomhedens bestyrelse har en af sine allerstørste opgaver i forbindelse med forberedelse, beslutning og gennemførelse af ejerskifter og salg. Det er her, at ejernes interesser virkelig skal varetages, og det er her, at bestyrelsen for alvor skal træde i karakter og "guide" ejerskabet mod de besluttede mål. Og det er her, at direktionen i særlig grad har brug for bestyrelsens erfaring og hjælp.

Bestyrelsens rolle kan variere meget afhængigt af ejerskabsformen og ikke mindst igennem ejerskiftets forskellige faser, hvilket jeg vil søge at kaste lys på i denne artikel. Det kan nemlig være svært for eksterne bestyrelsesmedlemmer at gennemskue, hvordan de bedst kan tjene virksomheden og direktionen i de forskellige konstellationer af ejerskab. Fokus i artiklen er på de strategiske og forretningsmæssige aspekter af bestyrelsens opgaver ifm. salg og ejerskifte – ikke på de juridiske forhold, som man selvfølgelig også skal have fokus på.

### DEN EJERLEDEDE ELLER FAMILIEEJEDE VIRKSOMHED

Bestyrelsens rolle i den ejerledeede eller familieejede virksomhed er ofte lidt speciel. Direktionen udgøres ofte af ejerskabet – og bestyrelsens rolle er derfor ofte mindre "magtfuld" ift. direktionen, hvorfor funktionen undertiden reelt er mere rådgivende end besluttende. Da ejerskabet altid er direkte til stede i bestyrelseslokalet, vil der være så meget desto større forpligtigelse for bestyrelsen – især for de eksterne medlemmer.

Grunden til dette er, at ejerskabet er så tæt på forretningen, at de ofte ikke kan se "de store linjer", og bestyrelsen (og specielt de eksterne medlemmer) er således nødt til at påtage sig rådgiverrollen over for ejerskabet og gøre det klart, "at nu er det tid til at handle".

Der opstår en særlig situation, hvis ejerskabet/ejerlederen ønsker at ejerskifte til næste generation – også i ledelsesrollerne. "Datteren skal overtage fra faderen". Bestyrelsen er også her nødt til at være meget stringent og direkte i sin rådgivning af ejeren omkring nye ejerstrukturer, governance-modeller og besætning af ledelsesposter.

### DEN KAPITALFONDSEJEDE VIRKSOMHED

Rollen i forbindelse med salg i den kapitalfondsejede virksomhed er diametralt modsat. Opgaven er fra start defineret til at gøre virksomheden klar til et succesfuldt salg. Og ejeren har det som en hovedopgave at holde øje med, hvornår tidspunktet for et salg er rigtig. Når salgstidspunktet nærmer sig, er det også ejeren, der har hele salgsapparatet klar, og bestyrelsens rolle i eksekvering af salget er ofte ikke stor.

Bestyrelsens rolle i denne type virksomhed er derfor størst omkring selve ejerskabsperioden – at øge virksomhedens værdi samt at gøre den robust i alle dimensioner. Bestyrelsen skal kort sagt levere et værdifuldt, salgsklart aktiv til kapitalfonden.

### DEN BØRSNOTEREDE VIRKSOMHED

Den børsnoterede virksomhed handles jo hele tiden – i små bidder. Bestyrelsens rolle her er selvfølgelig at sikre, at aktivets værdi løbende øges (som i de andre ejerskabsformer), og at sikre fuld transparens om selskabet, således at investorer kan træffe beslutninger på fuldt oplyst grundlag.

Bestyrelsens særlige rolle (og ansvar) udspiller sig, når selskabet skal:

- På børsen (IPO)
- Udsættes for et købstilbud af en kontrollerende ejerskabspost (ofte med ind-løsningsret/pligt for alle aktionærer)
- Afnoteres fra børsen (de-listing)

# BOARD PERSPECTIVES

I disse situationer påhviler der bestyrelsen ganske mange strategiske, finansielle og forretningsmæssige overvejelser og beslutninger, herunder:

- Formålet med skifte af ejerskabsform, herunder den finansiering af virksomheden, som ejerskabet kan afstedkomme (virksomhedens tarv)
- Værdiansættelsen af selskabet, og hvorvidt denne kan anbefales til aktionærene
- Hvorvidt selskabet er klar til de krav, en ny ejerskabsform afstedkommer (f.eks. ved IPO)
- Omkostningerne ved ejerskabsformen (både de initiale og de løbende), herunder den tidsanvendelse ledelsen løbende skal anvende herpå

## ROLLERNE I DE FORSKELLIGE FASER AF ET EJERSKIFTE

Ikke kun ejerskabsformen, men også de forskellige faser op til et ejerskifte har væsentlig indflydelse på, hvilken rolle bestyrelsen optimalt bør indtage. Lad os gennemgå dem fra en ende af:

### VIRKSOMHEDENS STRATEGI

Visse dele af virksomhedens mål og strategi vil være uafhængige af evt. senere overvejelser om salg af virksomheden. Men ofte vil der være elementer, som absolut bør influeres af evt. end-game omkring salg. Det er derfor bydende nødvendigt at ejere, bestyrelse og direktion er afstemte omkring ønsker omkring et eventuelt senere salg, timing og evt. køberfelt. Denne afstemning kan få indflydelse på virksomhedens løbende beslutninger om investeringer (herunder timing), markedsvalg, risikoprofil og aflønningsformer osv. Basalt set tænker man, "ville dette tilvalg give værdi for en mulig køber?" med ind i sine overvejelser.

### SÆLGER DUE DILIGENCE – EN DEL AF SALGSPROCESSEN

6-12 måneder før et forestående salg kan det være særdeles hensigtsmæssigt at få lavet en sælger due diligence. En sådan vil dels give et objektivt og uafhængigt beslutnings-

grundlag for bestyrelse og direktion, dels resulterer en sådan undersøgelse ofte i identificering af forhold, der med fordel kan håndteres før en køber due diligence, dels for at øge aktivets værdi, dels for at sikre mod ubehagelige overraskelser under selve købsprocessen. Sælger due diligence kan indeholde en strategisk/markedsrettet afdækning, men bør også indeholde en operationel komponent, der identificerer virksomhedens skalerbarhed, robusthed, risikoprofil og mulige yderligere forbedringsområder for et nyt ejerskab.

### SALGSPROCESSEN

Bestyrelsen bør før og under salgsprocessen aktivt støtte direktionen – dels kompetencemæssigt, dels ressourcemæssigt. Hjælpen kan være omkring alle elementer i processen (valg af rådgivere, udarbejdelse af IM, managementpræsentationer osv.). Bestyrelsen skal særligt være opmærksom på, at netop i salgsprocessen er det utroligt vigtigt, at virksomheden fortsætter med at levere de projekterede finansielle resultater (hvilket ofte viser sig at blive et problem, bl.a. fordi direktionen anvender så meget tid på salgsprocessen).

Bestyrelsen må derfor forvente at anvende ekstraordinær megen tid i salgssituationen og skal aftale spillereglerne herfor både indbyrdes og med direktionen.

### OVERGANGEN TIL ET NYT, EFFEKTIVT EJERSKAB

Endelig bør bestyrelsen forberede overgangen til det nye ejerskab. Det kan være en god ide at drøfte, hvordan de nye ejere skal introduceres til forretningen, hvordan evt. nye bestyrelsesmedlemmer skal introduceres, og hvilke nye, strategiske tiltag, der bør diskuteres hurtigt.

Og så starter turen selvfølgelig forfra med at finde ud af, hvilken rolle bestyrelsen optimalt bør have i forhold til det nye ejerskab og deres mål med virksomheden. Det eneste, der ikke ændrer sig på noget tidspunkt, er, at bestyrelsens rolle aldrig er statisk.



# KRYSTALKLAR ROLLEFORDELING I STRATEGIARBEJDET ER ET MUST.

Interview med Susan Lynch (af Head of PR for AVT Business School, Nikolaj Henum)



## Susan Lynch

Professor i strategi ved INSEAD og tilknyttet AVT Business School

**Susan Lynch** har base i Boston, er professor i strategi ved INSEAD og tilknyttet AVT Business School, hvor hun underviser Executive MBA-studerende i faget strategi. Susan Lynch har en ph.d. i strategisk og international ledelse fra London Business School.

Hun har undervist på mange af verdens førende businessskoler og har også erfaring med at lede og designe strategiudviklingsprogrammer målrettet Fortune 500-organisationer og førende regeringsinstitutioner. Forud for sin karriere som forsker var Susan i syv år tilknyttet McKinsey som konsulent.

*Hvorfor er der nogle virksomheder, der har mere succes end andre? Det handler om strategi og om måden, vi arbejder med den på.*

Planlægning og eksekvering af strategien er alt andet lige afgørende for, om man som virksomhed får succes. Du kan have et fantastisk produkt og befinde dig på et unikt marked, men fejler du i forhold til det strategiske arbejde og eksekveringen heraf, er det op ad bakke, og der er ikke mange muligheder for, at du og din virksomhed får succes, fortæller Susan Lynch, professor i strategi og med mange års erfaring fra strategiarbejde i McKinsey.

Og så bør rollefordelingen mellem topledelsen og bestyrelsen være krystalklar, når det gælder strategiarbejde, mener hun.

» Når man arbejder med strategien i en virksomhed, er man helt inde i den inderste kerne i virksomheden, og indholdet formen og ikke mindst måden, du eksekverer strategien på, er ovenud vigtig for en virksomheds succes,« fastslår Susan Lynch og peger på, at særlig rollefordelingen mellem topledelsen og bestyrelsen er vigtig.

» Det er utrolig væsentligt, at man har en helt klar rollefordeling i forhold til det strategiske arbejde. Topledelsens fornemste opgave er at designe, eksekvere og evaluere på strategien. Bestyrelsens opgave er at udfordre topledelsen herpå og spørge ind til de udfordringer, som man eventuelt vil blive mødt med i forbindelse med eksekvering af strategien,« forklarer hun.

Det ligger i sagens natur, at bestyrelsen skal præsenteres for en given strategi, før den reelt eksekveres i virksomheden, og netop den præsentation kan ifølge Susan Lynch vise sig at være særdeles værdiful og brugbar. Det er dog væsentligt, at man præsenterer strategien på den rigtige måde, så man ikke pludselig står tilbage med spørgsmål, som man ikke har fået afdækket, og spørgsmål, som man ikke er i stand til at besvare.

» Der er for topledelsen utrolig stor værdi i at skulle præsentere strategien for bestyrelsen, for derved bliver man gerne trukket igennem forskellige scenarier, som eventuelt kan opstå. Derfor er det også utrolig vigtigt, at topledelsen præsenterer strategien på den rigtige måde – og ikke mindst er forberedt til fingerspidserne,« forklarer Susan Lynch, og hun tilføjer:

» Ofte er det jo sådan, at de personer, der er repræsenteret i bestyrelsen, har erfaring med enten lignende eller komplementære forretningsområder, og den sparing, man kan få her, kan være yderst værdiful – ikke mindst i lyset af, at de har prøvet det før.«

# BOARD PERSPECTIVES

## Diversiteten i en bestyrelse – et stort aktiv for strategien

Når det gælder graden af diversitet, mener Susan Lynch, at det har store fordele og derfor også er noget, som topledelsen bør drage nytte af.

» Når man har udarbejdet den pågældende strategi og står over for at skulle præsentere den for bestyrelsen, så er det afgørende, at man gør det på den rigtige måde. Det er naturligvis en god idé at kende til de respektive bestyrelsesmedlemmers baggrund – herunder eventuelle specialtområder. Kender du dem, kan du måske opstille forskellige spørgsmålsscenerier og forsøge at afdække disse så vidt muligt,« råder Susan Lynch og tilføjer:

» Strategien skal præsenteres kort og præcist, og så skal der naturligvis ligge en supplerende og dybereliggende underbygning af strategien – med dertilhørende forklaringer inden for forskellige områder.«

## Gode råd, når topledelsen skal præsentere strategien for bestyrelsen

- Grundig forberedelse er altafgørende.
- Tjek ud, hvilke fagområder folkene i bestyrelsen sidder med, og vær forberedt på, at der kommer spørgsmål med afsæt heri.
- Udarbejd en kort beskrivelse af strategien, der dækker over, hvilke områder og tiltag, man ønsker at foretage. Til at underbygge strategien udarbejdes en rapport og forretningsplan, der går i detaljen med de enkelte tiltag – gerne tilknyttet de forskellige scenarier forbundet hermed.
- Forestil dig de spørgsmål, som der vil blive rettet til strategien, vær klar til at svare præcist herpå.



# Deloitte.



Lokal ekspertise.  
**Global rækkevidde.**

Uanset hvor du driver forretning, er kravene til kompetent rådgivning de samme. Vi er både lokale og globale. Og vi omsætter global viden til lokale fordele, så det styrker din konkurrencekraft lige præcis dér, hvor du er.

[www.deloitte.dk](http://www.deloitte.dk)

# WHAT THE BOARD AND EXECUTIVE MANAGEMENT SHOULD KNOW ABOUT MARKETING



by Daniel Vadet Hansen  
Chief Marketing Officer, Admincontrol

---

*Marketing is fundamentally about making a company's goods and services visible and attractive to a defined target group in a defined market. We have been doing this since the dawn of time. In the previous century, marketing was largely based on branding and advertising. The objective was to build a solid brand name and use traditional media and methods to communicate the message in such a way that the products attracted relevant buyers. It was generally agreed that marketing could be both necessary and sensible, although it was often difficult to see a clear and measurable connection between investments and the actual impact on the company's bottom line.*

#### **Marketing has changed radically**

Even though marketing continues to be based on the same principles, the way in which marketing is practised has changed radically. Over the last 10–15 years in particular, we have noted an extreme development largely associated with the use of data, technology and new communications platforms. Companies that have acknowledged this and grasped the opportunities that have arisen have seen a clear connection between marketing and increased turnover and customer loyalty.

# BOARD PERSPECTIVES

---

## **The board and executive management should possess basic knowledge about marketing**

As marketing can be a growth accelerator for a company, I would assert that both executive management and the board of a company should possess basic knowledge of marketing. They should be able to put marketing on the company's agenda, put the right people in place and dare to allocate sufficient funds to implement what – following closer analyses and evaluation – is shown to be the right initiatives for the business.

Executive management and the board should harbour no ambitions to become marketing experts as there are many complex subdisciplines. It would be more expedient to engage with expertise and reliable associates, and be able to ask the right questions.

Here are a few topics that executive management and the board need to be familiar with and be capable of addressing:

- That the company has a good, relevant product with a clear value message directed at a clearly defined target group in a market that is actually willing to pay. This takes priority over everything else and represents the first stumbling block for many people.
- How does your marketing strategy suit your business model? B2B? B2C? Direct sales? Web-based sales? Low end? High end? Price strategy?
- These days, a lot of marketing can be measured in pounds and pennies, although it requires both tools and skills to set up and implement. How is this practised in your company?
- How visible are the company and products/services online? It is easy to perform some basic tests yourself by conducting Google searches on the products sold and other relevant keywords. Remember to also check the most important competitors as a reference!
- Does the company have a clear marketing strategy and marketing plan with specific, measurable, budgeted and concrete activities?
- What type of technology and tools are used for marketing? How does this tie up with the rest of the business, for example, in a CRM system that provides control of customer data across business areas?
- Is the company covered in the key areas necessary to conduct up-to-date marketing? Management? Digital media? Analysis? Content?

- Does the company test and optimise activities, messages and channels?
- Sales, marketing, support and product must work together in the company in order to create an optimal customer experience. How does this work today? Do you measure customer satisfaction, and if so, where and how?

With a basic level of understanding, interest and the ability to ask the right questions, you can go a long way. Then you can help discover opportunities as well as ensure that investment is made at the appropriate level for the company.

Marketing does not necessarily have to be very expensive, but it can certainly become expensive if you are not discerning about what you invest in. If you are confident that you have a skilful marketing director at the helm, you can safely leave it to this person to ensure that the operational work is conducted using both internal and external resources. It is the marketing director's task to create a good team as well as navigate through a world of opportunities, pitfalls and fancy words and expressions.



# BOARD PERSPECTIVES

---

## **Board Perspectives udgives af:**

Board Network, The Danish  
Professional  
Directors Association  
Grønningen 25  
DK-1270 København K  
CVR.nr. 34457026  
ISSN: 2246-6096  
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:**

Global Head of Board Practice, **Jakob Stengel**,  
*CASE ROSE / INTERSEARCH*

Head of Family Businesses A/S and Partner, **Nikolaj Thomsen**  
Corporate Governance Leader and Partner, **Martin Faaborg**  
*DELOITTE*

Group Liabilities manager, **Klaus Stubkjær Andersen**  
*RISKPOINT*

Bestyrelsesmedlem, **Birgitte Nielsen**  
*BL.A. COLOPLAST, MATAS OG KIRK KAPITAL*

CEO, Founder of The Diversity Council and Owner of The Womenomics  
Nordic Business Conference, **Tine Arentsen Willumsen**  
*ABOVE & BEYOND GROUP*

Bestyrelsesformand, **Poul Skadhede**  
*VALCON*

Professor i strategi ved INSEAD og tilknyttet AVT Business School, **Susan Lynch**  
(Interview af Head of PR for AVT Business School, **Nikolaj Henum**)

Chief Marketing Officer, **Daniel Vadet Hansen**  
*ADMINCONTROL*



**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.caseroase.com](http://www.caseroase.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.