

BOARD PERSPECTIVES

NO. 25/MARCH. 2020

ISSN: 2246-6096

VELKOMMEN

TIL DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Board Perspectives - nyheder, tendenser og holdninger



INDHOLDSFORTEGNELSE

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES

Af Jakob Stengel - s. 2

VERDENS TOPLEDERE RYKKER SAMMEN OM KLIMA-UDFORDRINGEN

Af Anders Dons & Martin Faarborg - s. 5

OT – DET OVERSETE ELEMENT I CYBERSIKKERHED OG OFTE ET BLINDSPOT FOR BESTYRELSEN

Af Jesper Helbrandt & Jens Zakarias - s. 8

BESTYRELSEN SOM VIRKSOMHEDENS ETISKE KOMPAS

Af Anne Sophie Scaveniu - s. 10

IS THE CORPORATE WORLD REALLY CHANGING?

By Poul Skadhede - s. 14

PURPOSE-DRIVEN LEADERSHIP - MENING SKABER MOTIVATION. MOTIVATION SKABER VÆKST.

Af Nikolaj Henum - s. 17

TRE CENTRALE TRÆK VED EFFEKTIVE FREMTIDIGE BESTYRELSE

Af Daniel Hansen - s. 20

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES - DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Velkommen til femogtyvende 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 Nordic CEO & Partner Anders Dons og Head of Corporate Governance & Partner Martin Faarborg, begge Deloitte, Senior Security Advisor Jesper Helbrandt, IFCR, Liabilities Underwriter Jens Zakarias, RiskPoint, Partner Anne Sophie Scavenius, Mannov, Bestyrelsesformand Poul Skadhede, Valcon, Country Manager Daniel Hansen, Admincontrol, samt Head of PR Nikolaj Henum, AVT Business School.

“Businesses must have a purpose beyond profit”

Siden sidst har Board Network i tæt samarbejde med et af verdens største og førende headhunterfirmaer, InterSearch, gennemført den største bestyrelsesundersøgelse nogensinde med et dansk udgangspunkt; Global Board Survey 2020 – The Purposeful Board. Rapporten er baseret på en global undersøgelse med i alt 1.592 bestyrelsesmedlemmer fra 72 lande, og udkommer d. 10. marts 2020.

Af denne undersøgelse fremgår det, at den stærkeste megatrends i globale bestyrelsesmedlemmers øjne for første gang nogensinde er klimaforandringer. Tilsvarende er den førende, globale board trend for første gang nogensinde det øgede fokus på bæredygtighed.

Der er tale om et markant skifte fra et klart fokus på digitalisering, innovation og vækst til i langt højere grad om inddrage samfundsmæssige, miljømæssige og stakeholderhensyn i den overordnede drift og ledelse af virksomheder – ikke blot i Danmark, men over hele verden.



Foto: Global Board Survey 2020 – The Purposeful Board.

BOARD PERSPECTIVES

Vi har i den sammenhæng sat os for at prøve at afdække, hvad der karakteriserer de mest progressive bestyrelser, som lykkes med både at skabe en god forretning og med at gøre en positiv forskel for omverdenen – eller how to succeed in doing right while doing good.

Rapporten samler en lang række faktorer op, som tilsammen danner et overblik over, hvilke tendenser, som de dygtigste bestyrelser styrer efter. Og som konklusion giver vi fire gode råd til de bestyrelser, som stræber efter det samme, men måske ikke helt er der endnu. I overskriftform lyder de på Engage, Innovate, Glocalize, Diversify. Vi henviser for en uddybning til bestyrelsesundersøgelsens fulde ordlyd, men lover, at der er mange interessante – og nye – resultater i rapporten.

Af samme grund, er vi meget glade for og stolte over, at det endnu engang er lykkedes os at ramme tidsånden temmelig præcist med afholdelsen af den niende årlige udgave af Den Store Danske Bestyrelseskonference.

Konferencen afholdes i år under temaet "Is There A New Ethical Reality For Boards?" og finder sted tirsdag d. 10. marts kl. 11.30-19 i Axelborgsalen i København.

Her vil en lang række danske og internationale topnavne give konkrete bud på hvordan vi kan indrette bestyrelserne og bestyrelsesarbejdet i dag, så det i langt højere grad matcher morgendagens end gårsdagens udfordringer. Mød bl.a:

- **Jon Erik Reinhardsen**, (Formand for Equinor, bestyrelsesmedlem i Oceaneering International, Awillhelmsen, Telenor)
- **Lene Skole**, (CEO Lundbeckfonden, bestyrelsesmedlem i Lundbeck, Ørsted, Falck, ALK-Abello)
- **Claus Gregersen**, (CEO Augustinusfonden, Formand for Vækstfonden, bestyrelsesmedlem i ST Group, Tivoli, Gyldendal, Fritz Hansen)
- **Birgitta Stymne Göransson**, (Formand for BCB Medical, Industrifonden, MAG Interactive, bestyrelsesmedlem i Pandora, LEO Pharma, Elekta, Enea)
- **Gunn Wærsted**, (Formand for Telenor, bestyrelsesmedlem i Peto, Nationwide Building Society, Fidelity International, Saferoad Holding)
- **Christian Hyldahl**, (Nordic Managing Director, BlackRock)

- **Lisbeth Knudsen**, (Chefredaktør Mandag Morgen, Formand for VL-Grupperne, Danmarks Medie- og Journalisthøjskole, bestyrelsesmedlem i ENIGMA, NIRAS Gruppen)
- **Lars Thinggaard**, (CEO Milestone Systems, Formand for Arcules, bestyrelsesmedlem i Dixia, initiativtager til The Copenhagen Letter on Tech)
- **Anne Sophie Scavenius**, (Partner i Mannov, bestyrelsesmedlem i Vallø Stift)
- Dagens ordstyrer er **Jens Harsaae**, (DK) – bestyrelsesformand for LanguageWire, IIH Nordic, Plus Pack, Danaweb, Optimeo, Peter Justesen Company, samt bestyrelsesmedlem i CO-RO, Jumpstory og Abacus Medicine

ARRANGEMENTER FOR DET KOMMENDE ÅR

Vi er meget stolte over at kunne præsentere en perlerække af talere og nye aktuelle temaer de kommende 12 måneder:

- Tirsdag d. 10. marts: "Is There a New Ethical Reality for Boards?"
- Tirsdag d. 2. juni: "Managing Reputational & Legal Risks"
- Onsdag d. 2. september: "Board Composition and Succession"
- Torsdag d. 26. november: "Anchoring Strategy and Innovation at Board Level".

Vi glæder os til at se alle vore medlemmer igen – næste gang tirsdag d. 10. marts kl. 11.30 – 19.00 i Axelborgsalen i København.

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

Jakob Stengel
Founder & Chairman



Forbered og forebyg kriser

Alle virksomheder kan komme i modvind. Vi hjælper bestyrelser med at forebygge og håndtere kriser.

Ring til Mannov på **70 26 38 38** eller skriv til os på **hej@mannov.dk** for at få en uforpligtende snak

M MANNOV

www.mannov.dk

VERDENS TOPLEDERE RYKKER SAMMEN OM KLIMA-UDFORDRINGEN



Anders Dons
Nordisk CEO og partner i Deloitte

90% af verdens topledere mener, at klimaforandringerne vil påvirke deres forretning negativt, og halvdelen ser nu håndtering af klimaet som denne generation af lederes vigtigste ansvar. Det viser Deloitte's årlige globale lederundersøgelse om overgangen til Industri 4.0. Overordnet står det desuden klart, at virksomheder med tydelige Industri 4.0-strategier klarer sig markant bedre.

Lederne i verdens største virksomheder har markant ændret deres fokus på klima- og miljøudfordringen og ser det nu som en topprioritet i det 21. århundrede. Det viser en ny undersøgelse fra Deloitte, som omfatter mere end 2.000 globale ledere på C-niveau fra 19 lande herunder 50 danske topledere. Undersøgelsen, der har fokus på globale lederes udfordringer i den fjerde industrielle revolution, blev præsenteret for tredje gang i januar 2020 under World Economic Forum i Davos.

"Ifølge undersøgelsen vurderer næsten 90% af lederne, at klimaforandringerne vil påvirke deres forretning negativt. Som et resultat heraf siger over 90% af lederne, at de har sat bæredygtighedsinitiativer i værk eller har dem på tegnebrættet dvs. alt fra at reducere rejser til at eliminere plast."

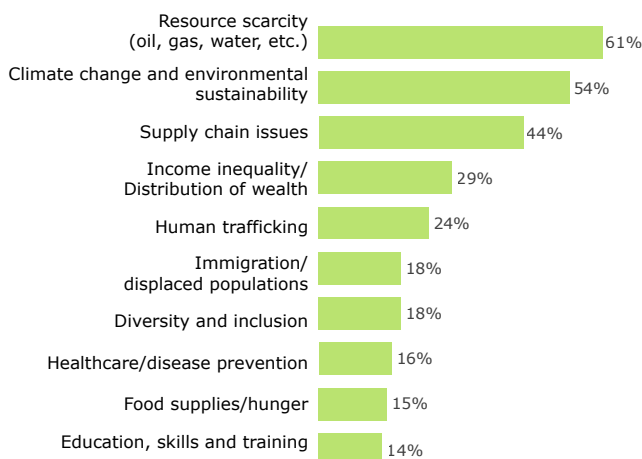


Martin Faarborg
Corporate Governance leder og partner i Deloitte

Når lederne bliver spurgt om, hvilke samfundstemaer, som de har mest fokus på, så peger de på ressourceknaphed (68% af danske ledere og 61% af globale) samt klima og bæredygtighed (50% af danske og 54% af globale ledere). Til sammenligning angiver kun 16% at sundhed og sygdomsforebyggelse er vigtigst, mens kun 15% peger på sult og fødevarerknaphed. Se data fra vores undersøgelse i figur 1 nedenfor.

Figur 1: CEOs er mest optaget af ressourceknaphed og klimaforandring indenfor socialt ansvar

On which societal issues are leaders focused?



BOARD PERSPECTIVES

De to markant vigtigste årsager til ledernes styrkede fokus på klima og ressourceknaphed er, at sikre den fremtidige forretning (64% af danske og 42% af globale ledere) samt at sikre relationerne til omverdenen (48% af danske og 39% af globale ledere).

Figur 2: Klimaforandring og bæredygtighedsinitiativer er blevet vigtige

Environmental issues are seen as looming threats to operations



Nearly 90% of CXOs agree that climate change will negatively impact their businesses.



91% of CXOs say their companies have sustainability initiatives in place or on the drawing board.

"Verdens ledere har stadig som topprioritet, at de gerne vil føre deres virksomhed ind i den fjerde industrielle revolution med vækst og sorte tal på bundlinjen. Men det er et jordskred, at lederne nu udtrykker så markant øget bekymring for effekterne af klimaforandringerne og knapheden på ressourcer. De ser det i stigende omfang som et medansvar at finde løsninger på samfundsproblemer men også som en forretningsmæssig nødvendighed og mulighed,"

Lederne omfavner en ny kapitalisme

Ifølge Anders Dons er svarene udtryk for, at virksomhedsledere på hele kloden har omfavnet, at de står overfor en ny virkelighed og en ny kapitalisme, hvor ansvar for klima og samfund skal måles på lige fod med bundlinjen.

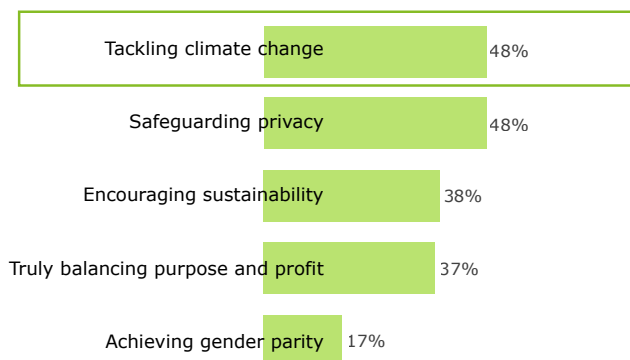
Anders Dons fortsætter "Overordnet er vi vidne til, at virksomhederne på grund af en ny virkelighed i stigende grad erkender, at de skal indrette deres beslutninger efter interessenterne på grund af pres fra både forbrugere, medarbejderne og det bredere samfund".

emner for CEOs

Dertil kommer, at 48% af de globale ledere (58% af de danske) mener, at håndtering af klimaforandringerne er det vigtigste ansvar for den nuværende generation af ledere. Det skal ses i lyset af, at for to år siden troede kun 10% af lederne, at deres virksomhed overhovedet kunne påvirke miljømæssig bæredygtighed i betydelig grad. Se figur 2 nedenfor.

Generational responsibility

(Select 1 or 2 that your generation is responsible for solving)



Vigtigheden af 4.0-strategier

Overordnet viser årets undersøgelse ifølge Anders Dons også, hvor centralt det er at have de rette strategier på plads i omstillingen til Industri 4.0.

"Virksomheder med tydelige strategier for udfordringerne i Industri 4.0 klarer sig markant bedre på næsten alle parametre. De er f.eks. mere innovative, vokser hurtigere, tiltrækker og træner ansatte bedre, rammer bedre plet med investeringer og produktudvikling. Alligevel har kun 10% af virksomhederne en grundig og langsigtet strategi for Industri 4.0," siger Anders Dons.

Stort fokus på arbejdsstyrkens livslange læring

Undersøgelsen viser også interessante bevægelser i ledernes syn på arbejdsstyrken. En stigende andel af verdens ledere anerkender, at det er deres ansvar at videreudvikle medarbejderne til den fjerde industrielle revolution. Videreuddannelse af medarbejderne vurderes som den højst prioriterede Industri 4.0-investering (74% af virksomhederne). Samtidig vurderer hele 96% af danske ledere (82% af de globale ledere), at deres organisationer nu har skabt en virksomhedskultur med livslang læring og videreuddannelse.

BOARD PERSPECTIVES

"Virksomhederne har i stigende grad fået øjnene op for, at succes i den fjerde industrielle revolution med at tiltrække den rette arbejdsstyrke kræver både en modernisering af kulturen med fokus på balance mellem arbejde og privatliv samt mulighed for kontinuerlig udvikling og livslang læring," siger Martin Faarborg.

Teknologi har tabt pusten

På det teknologiske område peger undersøgelsen på, at verdens ledere nok er positive overfor en række nye teknologier såsom 'Internet of Things' og kunstig intelligens, men de synes at overse koblingen mellem teknologi og løsninger på samfundsproblemer som klimaforandringerne. Kun 17% af lederne vurderer det som en prioritet at foretage teknologinvesteringer i Industri 4.0, hvilket er lavest blandt 12 andre prioriteter.

"I betragtning af ledernes øgede fokus på medansvar for klima og ressourcer, så kunne man have forventet, at de i højere grad

ville prioritere investeringer i, hvordan Industri 4.0-teknologier kan hjælpe til at skabe løsninger. Men overraskende få ledere virker til at omfavne det fulde potentiale i den nye teknologi, så her bør vi som ledere og rådgivere have et stort opmærksomhedspunkt omkring at få øje på flere muligheder," siger Martin Faarborg.

Om undersøgelsen: Målet med Deloittes 'Industry 4.0 Readiness'-undersøgelse er at afdække, hvordan verdens topledere på tærsklen til den fjerde industrielle revolution – kendetegnet ved bl.a. automatisering, kunstig intelligens, digitalisering og 'Internet of Things' – forholder sig til de fire temaer: strategi, samfundsansvar, medarbejdere og teknologi. Eksempelvis, hvordan udnytter lederne avancerede teknologier til at drive deres virksomheder fremad parallelt med, at de tager samfundsansvar bl.a. for klimaet. De mere end 2.000 ledere i undersøgelsen kommer fra store virksomheder, der omsætter for over en milliard dollar.



Dyk dybere ned i 'Industry 4.0 Readiness 2020'-undersøgelsen:

<https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/strategy/deloitte-industry-readiness-report.html?nc=1>

OT – DET OVERSETE ELEMENT I CYBERSIKKERHED OG OFTE ET BLINDSPOT FOR BESTYRELSEN



Jesper Helbrandt
IFCR

Husk IT men være opmærksom på OT

Cyber risici ligger nu højt, hvis ikke højest, på lederes dagsorden. At sikre vores verden og virksomheder mod hackere kræver stor indsigt i både risici, eksponeringer og sikkerhedsløsninger.

Cyber sikkerhed er tæt på den eneste teknologidisciplin, hvor man er oppe imod eksterne kræfter, som kontinuerligt arbejder på at forstyrre driften, både ift. information (IT) og ift. produktion (OT).

Hackerangreb mod operationelle teknologimiljøer (OT) har aldrig været en større trussel. En rapport fra IBM X-Force Threat Intelligence viser, at angreb, der er målrettet mod operationelle teknologimiljøer, er steget med over 2000 procent fra 2018 til 2019.

Vores infrastruktur, altså elektricitet, trafik, hospitaler m.v., og virksomheder er i stigende opfang afhængige af IOT-(Internet of Things, dvs. teknologi koblet på internettet) & OT.

OT har indtil for få år siden ikke været koblet til internettet, men i en tid hvor alting forbindes, med internettet skal der også tænkes OT, når man forsøger at sikre sin virksomhed.



Jens Zakarias
RiskPoint

Hvis OT er nede kan du ikke producere

IT og OT er begge forretningskritiske. Især for produktionsvirksomheder og infrastruktur er OT livsnødvendig for den daglige drift. Aktiviteter af denne type, vil blive hårdt ramt, hvis deres IT er nede, men produktionen vil i mange tilfælde kunne køre videre. Det vil i høj grad ikke være muligt, hvis deres OT er nede.

Eksempelvis blev en del af nordamerikansk infrastruktur angrebet af cyberkriminelle igennem et spear-phishing angreb (målrettet phishing) i 2019. Angrebet havde til formål at opnå adgang til organisationens IT, men fordi der ikke var nødvendig adskillelse mellem IT og OT, endte de kriminelle også med adgang til virksomhedens OT. Der blev efterfølgende uploadet standard ransomware på alle systemer.

De cyberkriminelle opnåede ikke adgang til virksomhedens PLC'er (computerstyret produktion), hvorfor angrebet ikke lammede driften, men det gjorde, at virksomheden ikke kunne styre den. Virksomheden havde en klar beredskabsplan, der dog ikke tog hensyn til cyberangreb, alligevel blev beslutningen taget, at al drift skulle lukkes ned. Det betød to fulde dage uden nogen produktion eller omsætning.

Vigtige pointer:

- Information kunne frit løbe mellem IT og OT netværker, hvilket gjorde at angrebet gik væsentligt mere ud over driften.

BOARD PERSPECTIVES



- Der var tale om standard ransomware, som alene lammede Windows systemer og applikationer, hvilke gjorde at PLC'erne ikke blev ramt, og driften kunne genetableres i løbet af to dage. Hvis der var brugt skræddersyet ransomware kunne det have lammet driften væsentligt hårdere.
- Fordi det alene var Windows systemer og applikationer der blev ramt, kunne virksomheden nemt erhverve sig ny hardware og uploade den seneste konfiguration. Hvis flere ting havde været ramt, ville dette ikke være muligt.
- Beredskabsplanen havde alene taget til stilling fysiske sikkerhedsscenarioer og ikke til cyberhændelser, hvilket besværliggjorde situationen. Virksomheden valgte at følge planen og lukke driften ned, men det forlængede hændelse, at der ikke er taget stilling til problematikken forudgående.

Segmentering (adskillelse) af IT og OT er essentielt for at have mulighed til at opretholde driften og produktionen i virksomheder. Hvis virksomheden har tilstrækkelig adskillelse, og man samtidig har skabt mulighed for off-line drift af OT, vil virksomheden kunne køre videre, selvom al administrativ IT er nede.

Dertil er det vigtigt have taget stilling til cyberhændelser i ens beredskabsplan, så man er forberedt, og klar til at tage hurtige beslutninger straks man bliver opmærksom på en hændelse. Medarbejdere med de rigtig kvalifikationer, skal således have beføjelser til at tage sådanne beslutninger.

Cyber sikkerhed skal bringes i øjenhøjde for at skabe forståelse i virksomhedernes bestyrelser

En bestyrelse er ansvarlig for at sikre at der er etableret fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller.

Bestyrelsen skal forstå risici og have en testet plan for hvordan man reducerer risici, herunder trusler, forsvar, infrastruktur,

menneskelige ressourcer og de økonomiske omkostninger relateret til cybersikkerhed.

Uden de rigtige værktøjer og informationer er det en umulig opgave.

I vores optik bør bestyrelsen i danske virksomheder som minimum gøre følgende, til imødegåelse af cybersikkerhed:

1. Accepter, at cybersikkerhed er jeres ansvar som bestyrelse. Sæt jer godt ind i, hvad cybersikkerhed egentlig er, brug den tid, det kræver, søg viden hos de mennesker, som til dagligt kæmper en ulige kamp mod it-kriminelle, og stol på deres råd om, hvad det kræver ressourcemæssigt, men stil også krav til om rådgivningen er konkret og relevant ift. jeres virksomhed.
2. Få afdækket om jeres cybersikkerhed også tager højde for OT området; hvis ikke skal OT inddrages på mindst samme niveau som IT.
3. Stil krav til jeres IT-organisation og test, at deres initiativer rent faktisk virker.
4. Kræv at der tales et sprog, som alle forstår, og hold det til det mest kritiske. Synliggør jeres projekter og initiativer. Prioritér indsatserne ved at have styr på den basale cyber hygiejne, og pluk de lavt hængende frugter først.
5. Få et tilbud på Cyberforsikring. Et godt tilbud forudsætter at I har identificeret risici og reduceret disse til et for jer acceptabelt niveau. Søg eventuelt rådgivning om både risk management og forsikring hos eksperter.

BESTYRELSEN SOM VIRKSOMHEDENS ETISKE KOMPAS



Anne Sophie Scaveniu
Partner, Mannov

Kunder, samarbejdspartnere og medarbejdere forventer i stigende grad, at virksomheder tager et moralsk og etisk ansvar, der rækker langt ud over det, som de formelt er forpligtet til. Mange virksomheder har ikke til fulde forstået, hvor alvorlige konsekvenser det har, hvis de svinger omverdenens forventninger. I en ny virkelighed, hvor de etiske krav har større betydning end nogensinde, har bestyrelsen en vigtig rolle i at sikre, at virksomhedens etiske kompas står korrekt.

Når vi i Mannov første gang bliver kontaktet af en virksomhed, drejer det sig ofte om en verserede krise eller en krise, der er lige på trapperne. Vi rykker ud med akuthelikopteren og det store kriseberedskab og bistår vores kunder igennem krisen. Men langt de fleste kriser kunne være undgået eller mindsket, hvis de var blevet håndteret, før de udviklede sig til en krise i medierne.

Næsten alle store kriser handler om etik og integritet

En ting, som langt de fleste af de mest alvorlige og i værste fald fatale kriser har til fælles, er, at de skyldes, at virksomhedens etiske kompas er eller har været ude af kurs. Det er i de tilfælde, hvor en virksomhed har handlet uetisk eller ikke har taget det ansvar, som der forventes af dem, at de bliver straffet af omverdenen, kunderne, samarbejdspartnere mv. I de tilfælde, hvor en krise skyldes en fejl, er forbrugere og samarbejdspartnere hurtige til at tilgive en virksomhed eller organisation.

Gang på gang ser vi eksempler på store, veletablerede virksomheder med flotte CSR-beretninger mv., hvor det alligevel viser sig, at det etiske kompas har været ude af kurs. Det skyldes ofte incitamentet fra virksomhedens top. Et velkendt eksempel er den amerikanske finans- og bankvirksomhed Wells Fargo, der på trods af veletablerede CSR-programmer, inklusionsprogrammer og etiske procedurer havde opbygget en incitamentskultur, der resulterede i, at medarbejderne oprettede falske kontorer for at nå deres personlige mål. Ligeledes blev Volkswagen hyldet som verdens mest bæredygtige bilproducent, samtidig med at Volkswagen havde installeret snydesoftware i en lang række dieselmotorer under Volkswagen-koncernen. Softwaren fik dieselmotorerne til at fremstå lovligt til trods for, at de rent faktisk forurenede op til 40 gange mere end den tilladte grænse.

Vi har også på dansk grund set mange eksempler på virksomheder, der ikke er deres ansvar bevidst. For nyligt blev det i en TV-dokumentar fremstillet, at en lokalejet franchise af en verdenskendt fastfoodkæde ikke havde styr på datomærkning af fødevarer og sjuskede med hygiejnen til fare for deres kunder. Hovedtemaet i dokumentaren og den efterfølgende mediedebat handlede om etik og ansvar overfor kunderne, og krisen blev fatal for den lokale franchise, der endte med at dreje nøglen om.

Så det kan være fint med etiske standarder og udmærkelser, men vigtigst af alt er det at skabe integritet i virksomheden og sikre, at medarbejdernes incitamentet ikke motiverer til uhensigtsmæssig adfærd.

Styrk udgangspunktet

De virksomheder, som rammes allerhårdest af en krise, er de virksomheder, som har et dårligt udgangspunkt. Det er virksomheder, som i forvejen er i minus hos befolkningen, og hvor vi som forbrugere ikke opfatter, at de vil deres kunder det bedste. Den situation kan man ikke reklamere sig ud af – og der er flere eksempler både i Danmark og internationalt på, at forsøg på at "kampagne" sig ud af en sådan situation kan have en direkte modsatrettet effekt.

Hvis en virksomhed derimod allerede har sparet op i imagebanken, kan udfaldet være et helt andet. SAS lancerede fornyligt kampagnen "What is Truly Scandinavian", som har kastet flyselskabet ud i en kæmpe shitstorm, og reklamebureauet bag kampagnen modtog en bombetrussel. Selvom reaktionerne på kampagnen har været voldsomme, så

BOARD PERSPECTIVES

kommer denne kampagne ikke til at skade SAS på den lange bane. SAS kan måske endda vinde på kampagnen. Det skyldes, at virksomheden har et solidt image. De har tidligere haft stor succes med deres purposedrevne kommunikation, og vi tror på, at de er en ordentlig virksomhed, der vil deres kunder det bedste.

Når nutidens etiske standarder ændrer fortidens gerninger

Det har som udgangspunkt altid været etik og moral, der har dannet grundlag for de største mediekriser, men indenfor de seneste år har vi set flere og flere kriser, der drejer sig om handlinger, der er begået flere år tilbage i tiden, og som på det tidspunkt måske var indenfor rammerne af, hvad der blev anset som etisk forsvarligt, men som ikke kan accepteres med nutidens moralkodeks.

Her har vi bl.a. set banker komme galt afsted med fx oprettelser af offshore-selskaber i skattely. Set med datidens og bankernes øjne var dette en service, de ydede til deres værdifulde private banking kunder, men set med nutidens og mediernes øjne hjalp bankerne deres kunder med skatteunddragelse og samarbejdede med lyssky selskaber.

I et andet nyligt eksempel fra sportens verden har man set, hvordan den nuværende bestyrelse i Dansk Svømmeunion har skullet forholde sig til ledelsesmæssige forsømmelser, der er

mere end ti år gamle. Det er en tendens og en udfordring, som alle bestyrelser bør forberede sig på. Bestyrelser skal være klar til at stå på mål for de beslutninger og handlinger, som hører fortiden til, og som også kan række langt tilbage til en anden bestyrelses tid.

Forebyggelse er sjovere end behandling

Mannov har i mere end 45 år hjulpet virksomheder med at håndtere større såvel som mindre kriser. Ikke alle, men mange af de kriser kunne have været forebygget. Derfor har vi i Mannov på baggrund af vores mangeårige erfaring med krisernes DNA udviklet et værktøj til bestyrelser, så de med rettidig omhu kan navigere virksomheden uden om de "unødvendige" kriser.

Ikke alle kriser kan forebygges, men de kan forberedes

For os handler forberedelse i høj grad om at have styr på det etiske kompas, og det er netop i forberedelsen, at vi ofte ser, at bestyrelsen spiller en vigtig rolle – ikke mindst som initiativtager. Det er ofte i bestyrelsen, at diskussionen om, hvilke etiske og moralske grænser man som bestyrelse og virksomhed er parat til, at virksomheden opererer indenfor, finder sted. Nogle kriser er uundgåelige og måske endda nødvendige, men næsten alle kriser kan forudses og forberedes.

FÅ STYR PÅ SIKKERHEDEN

Personlig bestyrelsesforsikring

Fra kun 5.975,-

- Ingen selvrisiko
- Dækker bøder
- Kr. 5 mio. dækning
- Europæisk dækning
- Dækker alle poster
- Fri support

Genforsikret hos Lloyds

Besøg board.dk



BOARD
ASSURE

BOARD PERSPECTIVES

Vi oplever, at der er stigende forventninger til bestyrelsen under kriser. Det er en vanskelig situation både for bestyrelsen og for den daglige ledelse. Derfor er det vores erfaring, at man får det bedste resultat ved at have forberedt sig på, hvordan man håndterer krisen i et samspil mellem bestyrelsen og den daglige ledelse. En krisesimulering er et effektivt værktøj til at øve samarbejdet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse, og træningen kan bruges til at få aftaler på plads om, hvordan man vil agere i en kritisk situation. Samtidig er det vores erfaring, at en sådan træning også fungerer som en god teambuilding-øvelse for bestyrelsen og den daglige ledelse.

Som bestyrelsesmedlem eller bestyrelsesformand bør du spørge dig selv, om du ved, hvilke kriser der rammer din virksomhed næste gang – og om I er godt nok forberedt på at håndtere de kriser?

Værktøj til bestyrelser

Mannov, der har 45 års erfaring med krisehåndtering, har med udgangspunkt i krisens DNA udviklet et værktøj til bestyrelser, så de med rettidig omhu kan navigere virksomheden uden om de "unødvendige" kriser.



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

IS THE CORPORATE WORLD REALLY CHANGING?



By Poul Skadhede
Chairman of the Board in Valcon

Once upon a time, there was CSR. And CSR departments. And CSR reporting. I loved it. It was simple. Make money as always. Grow your business. And explain that your company is a socially responsible entity, not doing too much harm to anyone or anything. Being decent. In fact, I think that CSR institutionalised much of what many Scandinavian family-owned companies were already practicing. Companies that were deeply rooted in local communities took social responsibility for educating apprentices, supporting the local communities in many ways, initiating actions to the better of many. Whilst growing and making money – their primary purpose.

That was then.

But something has changed. Not about to. Has. Two things in fact.

The first is, of course, the huge shift in collective awareness of sustainability – currently very much focussed on climate, but in fact it is broader than that as illustrated by the UN's Sustainable Development Goals (SDGs).

The second major shift has to do with who is responsible for doing “something” about the global challenges. It used to be governments. “They” ought to do something. Or non-profits working to eliminate specific problems. Companies had to comply or – in a perfect world – fund work helping to solve the global problems. Simple. “Tell us what to do – and we will off course do it”. It was basically a compliance exercise. Boards and companies could then get on with the real job – growing and making money.

But not so any more. Today, the expectation from ALL stakeholders is that companies take a much broader role than complying. In fact, it is expected that they take actively part in developing the solutions for creating a more sustainable and purposeful world – even if that means making trade-offs on the historical success parameters (growth and monetary value creation). Wow! Suddenly, you have multiple corporate success criteria to navigate towards – and they may be in conflict. AND your stakeholders (investors, communities, customers, employees, etc) will not give you a uniform or unambiguous message to navigate from.

Hence, it has become SO much harder to strategically navigate the company. And the work of the board work has consequently become much more complicated (but also more rewarding). The board's role has become more important, because the board must help decide on trade-offs between conflicting signals and success criteria. The board must decide what kind of company they want to create. And they will make some stakeholders very happy – others less so. Choices have to be made. With no text book solution to choose from.

TIME FOR RAISING THE AMBITION?

So far, we have seen a lot of activity where companies gradually go from CSR-defensive type of initiatives to offensive strategies, either working on new sustainable solutions for their customers or promising a more sustainable footprint. Especially on climate-related issues are companies raising their stakes with offensive strategies going beyond government targets.

Two major things are not handled yet though – and this is where I believe the progressive companies will be going pretty soon.



1. Take on responsibility across the full value chain

So far, we see a lot of strategies going toward CO2 neutrality within a period of 5, 10 or 20 years. The problem with this is that the individual company is just one element in a value chain. And it is not good enough to produce a product that consumes no CO2 (e.g. potentially a Tesla), if indeed the production of that product is enormously polluting or consumes rare resources.

Increasingly, progressive companies are taking a full value chain perspective on the sustainability efforts. One example is Ørsted with their commitment to a CO2-neutral value chain in 2030. These companies track impacts along the full value chain – and they not only consider production but also usage and disposal of the products, using familiar tools on sourcing and procurement to add pressure downstream, while working together both upstream and downstream to find radical new solutions.

A lot of questions still remain unsolved here: How do we connect the dots along the value chain beyond “happy workshops” with yellow sticker notes. How do we clearly signal to consumers how products stand out from “old-school” products? While you figure this out, a couple of more fundamental problems lie waiting beneath. Much strategic thinking has to happen here – and it is very much down to the boards to drive and direct these questions.

2. Tackling the trade-offs in sustainability

I have to admit that it is not simple or unambiguous what to do.

Just think of all the SDGs, which really ought to guide you as to what to do. Are they aligned? Without conflicts? Of course not. Just take SDG 8 (“Economic growth”) and SDG 13 (“climate action”). Aligned? Well, they could be. But they could also be contradicting. More economic activity will – all other things being equal – lead to adverse climate impacts. In fact, many SDGs point to more economic activity (e.g. SDG 1 “no poverty”) or more resource consumption (e.g. SDG 2 “zero hunger”) whilst others point towards less use of resources or less impact on the planet.

At the end of the day, I believe it will all come down to you, dear boards. What kind of companies do you want to lead? Which trade-offs will you make? Which stakeholders do you want to satisfy the most? But regardless of your answers to these questions, recognise this: The corporate world HAS changed – and the success criteria of yesterday are no longer sufficient. Companies must change – so HOW will you make that change happen?



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

PURPOSE-DRIVEN LEADERSHIP MENING SKABER MOTIVATION. MOTIVATION SKABER VÆKST.



Jesper Nytoft Bergmann

Administrerende direktør hos AVT Business School

Begrebet purpose fylder mere og mere på ledelsesgangene, men hvorfor og er det overhovedet et begreb, som kan gå hånd i hånd med profit?

En international undersøgelse blandt 20.000 medarbejdere i 25 industrier viser, at medarbejdere som ledes af "purpose-driven leaders" er 70% mere tilfredse, 56% mere engagerede og 100% mere villige til at blive i organisationen. Tallene taler for sig selv og burde være tilstrækkeligt skyts til, at ledelsen i dag bør fokusere på purpose, og ikke mindst at bestyrelsen også i stigende grad udfordrer topledelsen på denne spilleplade.

»Der er ingen tvivl om, at purpose fylder mere og mere i det daglige, og det mærker vi blandt andet hos de ledere, der står over for at skulle vælge eller påbegynde en executive lederuddannelse. Det er et emne, som der bliver spurgt meget ind til allerede i den indledende dialog og dermed naturligvis også et begreb, der kommer til at fylde mere og mere i undervisningsøjemed,« fastslår Jesper Nytoft Bergmann, administrerende direktør hos AVT Business School, der udbyder executive uddannelse til virksomheder, og individuelle ledere. Og han fastel-



Af Nikolaj Henum

Head of PR AVT Business School

år samtidig, at der derfor i AVT Business School program er nogle helt konkrete moduler, der trækker tydelige spor over til purpose-driven leadership.

»Vi har naturligvis et fag som tager direkte afsæt i – "purpose-driven leadership". Og som handler om hvordan du arbejder med formålsdrevet ledelse, og hvordan du sikrer, at det går hånd i hånd med det at skabe profit. Men så har vi også en række andre fag som er relateret til emnet.

Language of Leadership, Dynamic Work Design, Financial Management, Responsibility & Ethics in Business, Leading People & Organizations berører alle i et eller andet omfang purpose-driven leadership. Og samtlige at de internationale undervisere har meget fokus herpå,« fortæller Jesper Nytoft Bergmann

Fremtidsforsker Claus Kjeldsen fra Heimdall Institute er enig i at purpose-driven leadership i fremtiden får mere og mere bevågenhed, særligt hvis man som virksomhed skal være i stand til at tiltrække de dygtige medarbejdere og dermed skabe øget profit.



»Enhver virksomhed har behov for at kunne definere sig selv i en eller anden samfundsmæssig kontekst og ikke mindst at kunne stå på mål herfor,« siger Claus Kjeldsen, og han tilføjer:

»Vi ved også, at vi går en tid i møde med knappe ressourcer, når det gælder om at rekruttere de dygtige medarbejdere og særlige talenter. Og for dem er det ikke altid lønnen, der står øverst på agendagen. Meget afgørende er det, at de har mulighed for at give deres mening til kende og ikke mindst arbejde for et præcist defineret formål, som gerne er i den gode sags tjeneste, eller som minimum ikke kolliderer i et samfundsetisk perspektiv« siger han.

Purpose kommer indefra

Når man arbejder med purpose-driven leadership, er det afgørende, at det ikke bare er formål, som man trækker ned over hovedet på medarbejderne. Det skal give mening, være vedvarende og så skal det afspejle kulturen i virksomheden, påpeger Jesper Nytoft Bergmann.

»Purpose er ikke noget, man bare lige definerer og så er man i sikker havn. Det er noget ledelsen skal arbejde med kontinuerligt og hele tiden iscenesætte. Og så skal man ikke mindst lade medarbejderne give deres mening til kende og med afsæt heri definere de pågældende formål, som gerne skal være enkle og håndgribelige,« siger han og tilføjer:

»Det er således også meget af forklaringen på, hvorfor purpose indgår i en stor del af undervisningen på executive uddannelsen, og hvorfor verdens bedste professorer også har dette på deres agenda.«

Claus Kjeldsen er enig med Jesper Nytoft Bergmann i, at formål er noget som skal fylde mere i organisationen

»Uanset ledelsestilgangen, som virksomheden vælger at tage afsæt i, er den mangelfuld, hvis ikke lederne og organisationen er drevet af tydelige definerede formål. Der er brug for, at ledere er med til at skabe dygtige og motiverede medarbejdere. Og det er netop det, som man kan med formålsdrevet ledelse,« siger Claus Kjeldsen.

Bestyrelsen har et ansvar

Har du styr på virksomhedens formål? - og er du i stand til at kommunikere det tydeligt til dine forskellige stakeholders, såvel intern som eksternt. Og er der alignment mellem bestyrelse og ledelse?

»Det er klart, at jo mere tydelig man er i sin kommunikation i forhold til hvad virksomhedens formål er, dets mere afspejler det sig i hele organisationen og påvirker omgivelserne, herunder virksomhedens interessenter. Og med det in mente er det naturligvis afgørende at bestyrelsen, udfordrer topledelsen på dette felt,« siger Jesper Nytoft Bergmann.

Claus Kjeldsen er helt enig hermed og understreger samtidig, at bestyrelsen også at bestyrelsen i dialogen med topledelsen, skal være med til at sikre, at de opstillede formål også kan tåle et eftersyn i et bredere samfundsmæssigt perspektiv.

Der er et ordsprog der hedder "Don't overdo it" og det synes jeg er meget afgørende i denne kontekst. Når man arbejder med purpose-driven leadership handler det om at være autentisk og ikke mindst dosere det rette indhold. Og netop denne egenskab kan være en udfordring for mange virksomheder, og noget som særligt bestyrelsen bør udfordre topledelsen på løbende,« siger han.



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.caseroose.com or contact us at +45 21282882 / info@caseroose.com.

TRE CENTRALE TRÆK VED EFFEKTIVE FREMTIDIGE BESTYRELSER



Af Daniel Hansen,

Country Manager, Admincontrol

Der er bred enighed om, hvad der skal til for at få en effektiv bestyrelse. En god bestyrelse er en, der tilføjer værdi strategisk. Den er afbalanceret. Den har komplementære kompetencer. Den forstår fuldt ud sine roller og ansvar. Og den engagerer sig fuldt ud i løbende læring og udvikling.

De ting vil sandsynligvis ikke ændre sig. Det er bedste praksis, som vil fungere på lang sigt. Men betyder det, at bestyrelser skal stå stille?

Absolut ikke. Forretningslivet ændrer sig dramatisk, drevet af nye teknologiske, politiske, samfundsmæssige, økonomiske og miljømæssige udfordringer, der hurtigt omdanner landskabet. Bestyrelser bliver også nødt til at ændre sig og udvikle nye egenskaber og karaktertræk, der kan hjælpe med at tilpasse sig denne nye virkelighed.

Så med dette i tankerne har vi fundet tre vigtige træk, som bestyrelser får brug for for at blive succesfulde i fremtiden.



BOARD PERSPECTIVES

1: De vil kræve mere kompetence inden for det digitale og it

Spørgsmålet om disruptive teknologi ligger helt klart bestyrelser på sinde. I den samme InterSearch-undersøgelse, der er nævnt ovenfor, sagde bestyrelsesdirektører, at ny teknologi er den største megatrend, der vil påvirke dem i 2020 og fremover. Dette sætter spørgsmålet foran geopolitisk ustabilitet og klimaændringer.

De sagde også, at hvis de kunne tilføje et yderligere bestyrelsesmedlem, ville de prioritere kompetencer inden for it og digitale færdigheder samt innovation og forskning og udvikling. Dette er næppe overraskende i betragtning af potentialet i teknologier som AI, der kan være den næste game changer, som kan forandre virksomheder.

Virksomheder bliver nødt til at spørge sig selv:

Forstår vi risikoen ved nye former for teknologi?

Har vi tilstrækkelige kontrolforanstaltninger på plads til at sikre, at maskiner ikke har kontrol over uhensigtsmæssig beslutningstagning?

Har vi medarbejdere med de rette færdigheder inden for teknologi og forandringsledelse til at sikre, at vi kan forblive konkurrencedygtige?

Hvis svaret er nej – hvilket i øjeblikket sandsynligvis vil være tilfældet – er virksomhederne nødt til at ændre deres sammensætning, så de kan sikre virksomhedsledelse (governance) i et fuldkommen ændret landskab.

2: Bestyrelserne vil være mere mangfoldige end nogensinde før

Mangfoldighed er naturligvis et spørgsmål, der har eksisteret i et stykke tid nu. Det betragtes med rette som en god måde at udvide perspektiverne på og forbedre beslutningsprocessen. Og der er gjort fremskridt, især i relation til kønsdiversitet. I Storbritannien opstillede Hampton-Alexander Review f.eks. et mål om, at 33 % af alle bestyrelses- og seniorlederstillinger skal være besat af kvinder inden udgangen af 2020. Aktuelle skøn tyder på, at FTSE 100-virksomheder er på vej til at nå dette mål.

Men vil det være enden på problemet?

Sandsynligvis ikke. En nylig undersøgelse foretaget af InterSearch af mere end 1000 globale bestyrelsesmedlemmer fastslog, at op til 83 % af kvinderne støtter yderligere initiativer med kvoter for kønsdiversitet. Samlet set har støtten til initiativer vedrørende kønsdiversitet ændret sig mærkbart fra kun 41 % i 2018 (73 % kvinder, 31 % mænd) til 50 % i dag.



BOARD PERSPECTIVES

Og historien vil næsten helt sikkert ikke slutte her. Vi kunne se en udvikling i retning af den nordiske ledelsesmodel. I Norge er bestyrelser i børsnoterede selskaber forpligtet ved lov til at omfatte mindst 40 % af begge køn.

I de kommende år er det også sandsynligt, at vi vil se lignende, meget målrettede initiativer til at øge etnisk og aldersmæssig mangfoldighed – især i det omfang det kan hjælpe til at udfylde kompetencehuller omkring den nye teknologi, der driver så meget forandring i markederne og virksomhederne, som styres af bestyrelserne.

3: De bliver nødt til at samarbejde mere effektivt og fremskynde beslutningstagningen

Udover at rekruttere nye medarbejdere er bestyrelser også nødt til at overveje, hvordan de kan tilpasse sig den digitale tidsalder ved at ændre deres eksisterende syn og arbejdsmetoder.

Dette vil til dels dreje sig om at forpligte sig til løbende læring og udvikling. Der er ingen tvivl om, at de bedste bestyrelser er dem, der engagerer sig i løbende udvikling af deres medlemmer, både som enkeltpersoner og som et team. Dette sikrer, at viden er

opdateret med hensyn til moderne krav til virksomhedsledelse (governance) og også nye paradigmeskift. Teknologier som AI vil kræve nye niveauer af virksomhedsledelse i forhold til anvendelsen af dem. Bestyrelserne skal være opdateret med det.

Bestyrelser bliver også i særdeleshed nødt til at acceptere, at de er nødt til at bevæge sig videre fra den gamle traditionelle måde, bestyrelser har plejet at fungere på i fortiden. I praksis vil det betyde udskiftning af de traditionelle papirbaserede måder at arbejde på til fordel for digitale systemer, der giver bedre sikkerhed, lettere samarbejde og mere kontrol over arbejdsgangene. En digital bestyrelsesportal tilbyder for eksempel en smart og sikker samarbejdsplatform for bestyrelser, ledelse og andre centrale interessenter.

Læs flere forudsigelser om, hvordan bestyrelser bliver nødt til at tilpasse sig arbejdsmetoder i vores nye guide: www.admincontrol.com/da/bestyrelseslokalet

FÅ STYR PÅ SIKKERHEDEN

Personlig bestyrelsesforsikring

Fra kun 5.975,-

- Ingen selvrisiko
- Dækker bøder
- Kr. 5 mio. dækning
- Europæisk dækning
- Dækker alle poster
- Læs mere på board.dk



Genforsikret hos Lloyds





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 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

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
Nordisk CEO & Partner, **Anders Dons**,
DELOITTE
Corporate Governance leder & Partner, **Martin Faarborg**,
DELOITTE
Senior Security Advisor, **Jesper Helbrandt**,
IFCR
Liabilities Underwriter, **Jens Zakarias**,
RISKPOINT
Partner, **Anne Sophie Scavenius**,
MANNOV
Chairman of the Board, **Poul Skadhede**,
VALCON
Administrerende direktør, **Jesper Nytoft Bergmann**,
AVT BUSINESS SCHOOL
Head of PR, **Nikolaj Henum**,
AVT BUSINESS SCHOOL
Country Manager, **Daniel Hansen**,
ADMINDONTROL



Jakob Stengel, *cand.jur.*, har i 23 år beskæftiget sig med Corporate Governance samt ledelsesrådgivning, først 10 år i den finansielle sektor, og de seneste 13 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.