

BOARD PERSPECTIVES

NO. 27/DEC. 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

SEKS SKARPE TIL SYV FORMÆND - MED CHRISTIAN SAGILD

Interview med Christian Sagild - s. 4

SEKS SKARPE TIL SYV FORMÆND - MED MIE KROG

Interview med Mie Krog - s. 6

NORDIC BOARD SURVEY 2020 - NAVIGATING THROUGH A PANDEMIC

By Jakob Stengel - s. 9

SEKS SKARPE TIL SYV FORMÆND - MED JESPER JARLBÆK

Interview med Jesper Jarlbæk - s. 18

SEKS SKARPE TIL SYV FORMÆND - MED LARS-CHRISTIAN BRASK

Interview med Lars-Christian Brask - s. 20

BESTYRELSES- OG DIREKTIONSANSVARSFORSIKRING - NYE VINDE BLÆSER

Af Klaus Stubkjær Andersen - s. 22

SEKS SKARPE TIL SYV FORMÆND - MED LILIAN MOGENSEN

Interview med Lilian Mogensen - s. 26

SEKS SKARPE TIL SYV FORMÆND - MED STEEN PARSHOLT

Interview med Steen Parsholt - s. 28

SUMMARY OF THE NEW RECOMMENDATIONS ON CORPORATE GOVERNANCE IN DENMARK

By Kirsten Aaskov Mikkelsen and Martin Faarborg - s. 30

SEKS SKARPE TIL SYV FORMÆND - MED JESPER T. LOK

Interview med Jesper T. Lok - s. 33

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES

- DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Velkommen til dette syvogtyvende 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 dels gennem en nordisk bestyrelsesundersøgelse med i alt 251 respondenter zoomet ind på topledningernes og bestyrelsernes håndtering af den sandsynligvis største, globale krise i fredstid; Covid19-pandemien, dels har vi gennemført kvalitative interviews med 7 ledende bestyrelsesformænd. Stor tak til både Lilian Mogensen, Mie Krog, Jesper Jarlbæk, Lars-Christian Brask, Steen Parsholt, Jesper Lok og Christian Sagild! Endelig har vi også fået bidrag fra Klaus Stubkjær Andersen (RiskPoint) vedr. prisudviklingen på D&O-forsikringer, samt fra Kirsten Aaskov Mikkelsen og Martin Faarborg (begge Deloitte) vedr. de netop offentliggjorte, nye Corporate Governance-anbefalinger. En stor tak også til Klaus, Kirsten og Martin.

Board Network udvider – og flytter til nye og større lokaler i Hellerup

Trods Covid19 har vi i Board Network haft rygende travlt i 2020, og har således udvidet både aktiviteterne og organisationen. Du har måske allerede haft lejlighed til at tale med vores nye kolleger, Patrick Stochflet Nielsen og Nikolaj Anthony Schmidt – men ellers håber vi alle, at du har lyst til at kigge forbi os i starten af det nye år i vores nye domicil på Strandvejen 100, 2900 Hellerup!

Kommende arrangementer i The Community

Grundet Covid19 har vi over det seneste år desværre ad flere omgange måttet ændre vores arrangementskalender, og derfor ser møderækken nu således ud i Board Network - The Community:

- Tirsdag d. 9. marts kl. 12-19; "Governing for the Long-Term" (Den Store Danske Bestyrelseskonference 2021)
- Onsdag d. 28. april kl. 14-18; "Anchoring Strategy and Innovation at Board Level"
- Tirsdag d. 18. maj kl. 14-18; "Managing Legal & Reputational Risks"
- Torsdag d. 3. juni kl. 12-16; "Taking Better Advantage of Board Committees"
- Onsdag d. 8. september kl. 9-13; "Successful Onboarding of New Board Members"
- Mandag d. 22. november kl. 13-17; "Investor & Stakeholder Relations"

Førstkommende møde bliver derved tirsdag d. 9. marts, hvor vi håber, at smittetal, vaccinationsindsats og forsamlingsrestriktioner alle er på et niveau, som gør det muligt for os at samles på ny.

Temaet er som nævnt "Governing for the Long-Term", hvor fokus er på den nordiske governance model, som jo altid har været kendt for sit bæredygtige og langsigtede fokus. Det kommer bl.a. til udtryk i ejerskabsstrukturerne, hvor f.eks. familieejerskabet, fondene og pensionskasserne altid har spillet en stor rolle. Det ses også i den verdensledende position, som de nordiske lande altid har spillet i prioriteringen af sustainability, triple bottomline, værdibaseret ledelse, virksomhedens why og SDGerne. Vi glæder os meget til denne spændende dag med et vanligt stærkt line-up af både danske og internationale talere! Mere herom følger snarest.

Vores seneste tiltag – The Chambers

På utallige opfordringer, har vi brugt sommeren og efteråret på at skabe og sammenstykke en vaskeægte nyhed: **The Chambers!**

The Chambers er forskellige, mindre grupper på max. 18 medlemmer hver, hvor alle medlemmer får adgang til de seneste trends, den nyeste forskning, de dygtigste facilitatorer, de skarpeste indlægsholdere – samt ikke mindst et mindre og fortroligt peer-to-peer forum med de allerbedste betingelser for sparring, vidensdeling og erfaringsudveksling.

Vi er meget stolte over, at vi allerede har formået at sammensætte 4 fulde grupper – samt har sat rekrutteringen til 3 yderligere grupper i gang. Det er værd at bemærke, at vi opretter selvstændige grupper på begge sider af Storebælt – for også at kunne tilfredsstille den store efterspørgsel i Jylland og på Fyn.

I The Chambers mødes vi fem gange om året i et roundtable-format. I lighed med alle vores "normale" konferencer i The Community afvikles alle møder i fortrolighed under The Chatham House Rule. Medlemskabet er personligt og nye medlemmer optages løbende.

Kontakt os på info@boardnetwork.dk, hvis du har spørgsmål hertil og/eller ønsker at ansøge om medlemskab.

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

Jakob Stengel
Founder & Chairman

Global Uncertainty

Online konference mandag d. 25. januar kl. 10.30-12.00



Mød vores toplederpanel, som vil diskutere implikationerne af bl.a. valg af Biden som ny amerikansk præsident, Brexit-aftalen, udrulning af Corona-vaccine etc., for danske virksomheder og deres bestyrelser.

Tilmelding skal ske senest søndag d. 24. januar på info@boardnetwork.dk

Se www.boardnetwork.dk for nærmere information om deltagerne i panelet m.v.

SEKS SKARPE TIL SYV FORMÆND – MED CHRISTIAN SAGILD

Interview med Christian Sagild, bl.a. bestyrelsesformand i Nordic Solar Energy og Nordic Solar Global, samt bestyrelsesmedlem i Danske Bank, Ambu og Royal Unibrew.



1: Hvad er efter din mening de mest betydningsfulde tendenser i udviklingen af bestyrelsesarbejdet netop nu?

Uanset om man er en stor eller lille virksomhed, så er det udefra kommende udviklingstendenser, som er med til at sætte dagsordenen i mange bestyrelser. Aktuelt finder jeg digitalisering, ESG og Governance som tre vigtige emner

Digitaliseringsagendaen

Samtlige virksomheder bør i øjeblikket beskæftige sig med, hvorledes den stigende grad af digitalisering påvirker virksomheden, i form af produktionsmetoder, distribution, afsætning eller innovation. Der spenderes mange millioner kroner på at afdække dette, og der er rigtig mange penge at spare, ved at gribe denne agenda rigtigt an.

ESG

Investorer/interessenter er i stigende grad fokuseret på, at virksomhederne imødekommer krav om adfærd og udvidede oplysninger om forhold, som ikke alene handler om økonomisk performance, men også virksomhedens fokus på etik og bæredygtig udvikling. Det giver virksomhederne en naturlig anledning til selv at fokusere på dette, samtidig med at der er stigende krav om rapportering herom.

God governance

Udkastet til nye CG-anbefalinger giver anledning til et fornyet gennemsyn, både af de elementer, som er blevet hard law (bl.a. aflønningsrapportering) og elementer, som er tilføjet som soft law (bl.a. purpose, langsigtet værdiskabelse, bæredygtighed)

2: Hvordan sikrer man efter din erfaring bedst, at der i bestyrelsesarbejdet holdes fokus på værdiskabelsen, og dermed, at de historiske og mere kontrolorienterede emner fylder relativt mindre? Og er dette blevet sværere gennem CV19-krisen?

Det handler meget om at fastlægge og fastholde den rigtige rollefordeling mellem bestyrelse og direktion. Den detailorienterede bestyrelse, som kommer for tæt på daglig forretning, risikerer at miste helikopterperspektivet. Omvendt skal bestyrelsen dog være fuldstændig klar over, hvad der driver værdiskabelsen i virksomheden, og hvordan valgte strategier konkret påvirker den.

Her er der i den finansielle sektor en stærk, reguleringsbaseret tendens til, at bestyrelsen forventes at være meget mere operationel end, hvad der er hensigtsmæssigt.

Det er ikke som sådan blevet vanskeligere at holde fokus på værdiskabelsen gennem CV19-krisen. CV19 har været et vilkår, som har givet anledning til, at virksomheder har måttet foretage valg, omvalg, prioriteringer eller ligefrem træffe eksistentielle beslutninger.

3: Hvad har I - i "dine" bestyrelser - generelt fokuseret mere på gennem CV19 - og hvad har fået mindre plads?

Fokusområderne nedenfor har ikke nedprioriteret andre vigtige områder, som jeg oplever fortsat løses, men nu bare i lyset af CV19.

- CV19's effekt på resultatet af virksomheden. Det har i nogle selskaber været et plus (healthcare) og i andre et klart minus (finans, retail).

BOARD PERSPECTIVES

- CV19's effekt på organisationen. Der er opstået nye måder at arbejde på, og vi vender aldrig tilbage til gamle dage på dette punkt. Flyselskaberne vil – også efter at alt er faldet til ro igen – erfare, at erhvervslivet ønsker at spare de kolossalt mange penge, som digitale fremfor fysiske samarbejdsformer giver.
- CV19's effekt på den digitale dagsorden. Udover det ovenfor nævnte, så vil fokus forøges på den del af den digitale agenda, som handler om produktudvikling. Man ser dette indenfor robot-industrien, hvor CV19 har accelereret behovet for robotter til at løse f.eks. kontamineringsproblemer eller telepresence-robotter, som vil reducere behovet for fysisk tilstedeværelse, ikke kun til møder, men også generelt i organisationen. Også i Fin-tech vil software-robotter reducere kundernes behov til fysisk interaktion med leverandøren af bank og forsikringsydelser ved brug af bl.a. kunstig intelligens.

4: Hvordan bruges bestyrelsevalueringer mest formålstjenligt? Dvs. hvad er den optimale struktur og proces, og hvad kan udkommet ideelt anvendes til? Har I gennemført evalueringer i "dine" bestyrelser i år?

Formandsskabet skal mobilisere en reel interesse for, at bestyrelsen evaluerer sig selv, og invitere til at resultaterne af evalueringerne indgår i en seriøs behandling/debat med det formål at forandre og forbedre bestyrelsens performance.

Find/definer indsatsområder, som der løbende kan blive fulgt op på, og så gør det. Undgå box-ticking-exercises, men giv plads til verbale vurderinger. Definer evt. temaer, som behandles mere grundigt ved den enkelte evaluering. Der er ikke én optimal struktur, men det afhænger af virksomheden. Bestyrelsen bør drøfte, hvorledes man optimalt får behandlet spørgsmålet i den enkelte virksomhed. Ekstern hjælp viser sig ofte at være en god ide, da der skabes en vis ensartet struktur i evalueringen.

5: Hvad er de 3 vigtigste facetter i din egen udøvelse af Board Leadership?

Du sidder i bestyrelsen af en årsag. Nogen er interesseret i, hvad du mener eller hvad du ved. Også mellem møderne... Du er bestyrelsesmedlem hele tiden.

- Vær dig selv... Stil de dumme spørgsmål. Jeg lover dig, at der også er andre, der gerne vil høre svaret.
- God forberedelse er ekstremt vigtig, hvis du vil bidrage konstruktivt. Det lyder oplagt, men jeg oplever mange gange, at folk deltager "on the fly", og at man derfor måske misser at få gode pointer med.
- Du har to ører og en mund... Lyt dobbelt så meget, som du taler. Og lyt efter.

6: En fuldtidsbestyrelseskarriere bærer til tider et "Lonely Wolf"-præg over sig. Hvor henter du selv inspiration til bestyrelsesarbejdet?

IRL! (In real life, red.)

Den dygtige formand eller bestyrelseskollega fornægter sig ikke i bestyrelseslokalet. Så "listen and learn".

Udover at være bestyrelsesmedlem i flere børsnoterede selskaber er jeg også involveret som investor og advisor i en række unoterede selskaber og fonde.

Der er meget at lære, ved at være tilknyttet som advisor/investor eller bestyrelsesmedlem i forskellige typer af virksomheder. Derfor har jeg i nogen grad mulighed for at anvende mine erfaringer fra en bestyrelse i en anden.

Visse problemstillinger går igen, og løsninger kan tilpasses de enkelte virksomheder.

Investorerne er i sidste ende din arbejdsgiver, og jeg mener, at der er meget guld at hente ved at mødes med investorer og forstå, hvordan de tænker. Det kan også analytikerrapporter i nogen grad give.

SEKS SKARPE TIL SYV FORMÆND – MED MIE KROG

Interview med Mie Krog, bl.a. bestyrelsesformand i Kentaur, Y-Connection, Allstyles, Ruths Hotel og Letbanen, samt bestyrelsesmedlem Flügger, Imerco og Plantorama. Mie Krog arbejder desuden aktivt for flere kvinder i bestyrelser gennem bl.a. SelectionF.



1: Hvad er efter din mening de mest betydningsfulde tendenser i udviklingen af bestyrelsesarbejdet netop nu?

2020 har på mange måder budt på en utraditionel tilgang til bestyrelsesarbejdet. Flere og mere aktive møder både digitalt og fysisk har været dagsordenen det forgangne år. Måske det er en blivende tendens, som dog mere afspejler den dynamik, vi i bestyrelser i højere grad skal kunne håndtere.

Den mest markante udvikling jeg ser i ejerledede virksomheder, hvor jeg jo primært slår mine folder, vedrører bestyrelsens kompetence sammensætning. Der efterspørges i langt højere grad specifikke kompetencer, der matcher virksomhedens strategiske udfordringer. Det er for mig at se den mere blivende tendens vi skal forholde os til. Og det kommer helt klart til at afspejle sig i både formandens og ejerlederens evne til at sætte det rette hold, hvordan det onboardes og hvordan der hurtigere skiftes på pladserne i den moderne bestyrelse for at sikre relevans og agilitet – også fra toppen. Og så ser jeg faktisk en markant øget interesse for at tænke diversitet i bestyrelseslokalet – både ifht. erfaringsbaggrund, uddannelsesprofiler, køn og kultur.

Jeg synes personligt det er motiverende at have et alsidigt hold i bestyrelsen. Det giver både en bedre dynamik og bedre problemerkendelse og problemløsning.

2: Hvordan sikrer man efter din erfaring bedst, at der i bestyrelsesarbejdet holdes fokus på værdiskabelsen, og dermed, at de historiske og mere kontrolorienterede emner fylder relativt mindre? Og er dette blevet sværere gennem CV19-krisen?

Uanset Covid19 så er det afgørende for værdiskabelsen at alt hvad der har med rapportering og kontrol effektiviseres mest muligt. Det er afgørende at frembringelse af relevant bestyrelsesmateriale, der dokumenterer forretningens tilstand, sker effektivt og allerhelst løbende mellem møder. Derfor har jeg et gennemgående tema med mig ind i bestyrelsen og det er at sikre det rette hold og processerne omkring rapporteringen.

Værdien af aktuelle performance tal kan kun undervurderes og derfor er jeg stor fan af Business Intelligence, data tilgængelighed og gennemsigtighed. Derved kan tiden på og omkring bestyrelsens møder bruges på mere substantielle og fremadskuende dialoger, som styrker retningen og skaber værdi. Covid19 har styrket den løbende dialog med bestyrelsen og derved bidraget til en tættere dialog om den løbende performance. Netop derfor er det afgørende at bestyrelsen fastholder sit fokus på at sikre strategisk udsyn og mulige scenarier for fremtiden.

3: Hvad har I - i "dine" bestyrelser - generelt fokuseret mere på gennem CV19 - og hvad har fået mindre plads?

Naturligt nok har virksomhedernes økonomiske beredskab og herunder likviditet været afgørende de fleste steder – særligt i starten af COVID19. I de virksomheder, hvor forretningsmodellen har vist sit værd – også i COVID19, har planlægningen og prioriteringen af fremadrettede investeringer været afgørende. Eksempelvis har det både medført opkøb, investeringer i udvidelser og nye forretningsområder, digitalisering og e-commerce samt nye forretningsmodeller

BOARD PERSPECTIVES

og strategiske ansættelser. Så det at udnytte muligheder har faktisk fyldt mere i de bestyrelser jeg sidder i, end man kunne have forventet.

4: Hvordan bruges bestyrelseevalueringer mest formålstjenligt? Dvs. hvad er den optimale struktur og proces, og hvad kan udkommet ideelt anvendes til? Har I gennemført evalueringer i "dine" bestyrelser i år?

I de fleste af mine bestyrelser er der gennemført en overordnet kvalitativ vurdering af matchet mellem de strategiske udfordringer virksomheden står overfor og matchet med kompetenceprofilerne i den nuværende bestyrelse. Evalueringen er sket i en dialog mellem formand og ejere med afsæt i bestyrelsens årshjul.

Hvor nødvendigt er nye kompetenceprofiler identificeret og rekrutteringsprocessen enten gennemført eller på vej med minimum 3-4 kandidater pr. post. Jeg er optaget af at se på forskellige person og kompetence profiler så vi får sat det bedste hold, der både kan fungere sammen og har de rette værktøjer med i tasken.

5: Hvad er de 3 vigtigste facetter i din egen udøvelse af Board Leadership?

- At facilitere og sikre strategisk udsyn og skabe fælles accept, forståelse og forankring af den valgte retning.
- At skabe et godt samspil og samarbejde mellem bestyrelse og direktion.
- At bidrage til og med aktualitet i de emner bestyrelsen arbejder med.

6: En fuldtidsbestyrelseskarriere bærer til tider et "Lonely Wolf"-præg over sig. Hvor henter du selv inspiration til bestyrelsesarbejdet?

Jeg arbejder relativt systematisk med flere forskellige erfaringscirkler indenfor bestyrelsesarbejde, ledelse, strategi, digitalisering, e-commerce og omnichannel, internationalisering, bæredygtighed, cirkulær økonomi, oplevelsesøkonomi, specifikke branche emner etc. . Det er mindre grupper af mennesker jeg løbende sparrer med og enten har fælles udviklingsprojekter med eller som jeg har netværk og interessefællesskab med. Jeg holder meget af at opsøge og sige ja til kaffe aftaler med nye kompetencer for at høre deres historier. Og så følger jeg selvfølgelig et utal af forskellige nationale og internationale medier og læser aktuel ledelseslitteratur.

Jeg fordøjer nok ret meget information dagligt og har på årsbasis en række fastlagte studiepauser, hvor jeg udfordrer mig selv med nye emner, så det er egentlig ikke inspiration, der er udfordringen.

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





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

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

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

Because expertise matters!

CASE ROSE

INTERSEARCH

Global Executive Search & Leadership Consulting

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

NB! Please note our new address; Strandvejen 100, 2., DK-2900 Hellerup



NORDIC BOARD SURVEY 2020 – NAVIGATING THROUGH A PANDEMIC

By Jakob Stengel, Founder & Chairman, Board Network,
and Global Head of Board Practice, InterSearch

Introduction

With unprecedented societal measures taken in response to the first truly global pandemic in over 60 years – with lockdowns, travel restrictions and assembly bans – the level of VUCA has never been greater in our lifetime.

While several industries are completely dependent on the ability of social interaction between people, others are much more resilient to changes in our social norms and patterns. Just take the difference between travel agents and online groceries; the first could probably not have envisaged a worse nightmare ever – while the other would have had a hard time dreaming up the growth rates seen during 2020.

Media coverage has gone to the very many restaurants, hotels, shopping centers, museums, night clubs, cinemas, etc., whom have suffered beyond any imagination. And from past experience, we know that when one domino brick falls, usually it makes all the other bricks fall too.

Hence, with completely unforeseen lack of cash flows in a number of industries, employing a not insignificant number of people in any country, things have been dire for a lot of people. However, did it go as bad as you could have expected? The answer seems to be “no, not until now at least”. Stock prices have for the majority been held miraculously high, just as real estate prices have, while employment rates have remained

relatively manageable and the number of bankruptcies have so far not soared.

Nevertheless, the pandemic hasn't swept over us without leaving any traces obviously. The number of people infected on their health, the dreadful casualties, and the economic chaos which has only been mitigated by fast and strong interference by governments, national banks and multilateral stimulus & aid packages, all speak for themselves. The price to pay for this in the long run remains to be seen, but undoubtedly the economical scars will remain long after the last citizen has received his or her vaccine.

Thus, what presumably many people back in March and April 2020 feared for (ie. a total financial massacre), seems not to be fulfilled – although the industries that have taken the worst hits throughout the crisis seem to remain in a state of flux as they are still in late December 2020 being impacted by restrictions, bans and changes in social patterns.

And while other industries, like online shops, DIY markets and manufacturers of hand sanitizer and medical masks, have flourished like never before, they haven't been able to make up for the losses in other industries. GDP across the Nordic countries has so far decreased with 6-10% per November 2020, yet compared to many other countries all 5 Nordic countries are doing quite well.

BOARD PERSPECTIVES

Introduction

With unprecedented societal measures taken in response to the first truly global pandemic in over 60 years – with lockdowns, travel restrictions and assembly bans – the level of VUCA has never been greater in our lifetime.

While several industries are completely dependent on the ability of social interaction between people, others are much more resilient to changes in our social norms and patterns. Just take the difference between travel agents and online groceries; the first could probably not have envisaged a worse nightmare ever - while the other would have had a hard time dreaming up the growth rates seen during 2020.

Media coverage has gone to the very many restaurants, hotels, shopping centers, museums, night clubs, cinemas, etc., whom have suffered beyond any imagination. And from past experience, we know that when one domino brick falls, usually it makes all the other bricks fall too.

Hence, with completely unforeseen lack of cash flows in a number of industries, employing a not insignificant number of people in any country, things have been dire for a lot of people. However, did it go as bad as you could have expected? The answer seems to be “no, not until now at least”. Stock prices have for the majority been held miraculously high, just as real estate prices have, while employment rates have remained relatively manageable and the number of bankruptcies have so far not soared.

Nevertheless, the pandemic hasn't swept over us without leaving any traces obviously. The number of people infected on their health, the dreadful casualties, and the economic chaos which has only been mitigated by fast and strong interference by governments, national banks and multilateral stimulus & aid packages, all speak for themselves. The price to pay for this in the long run remains to be seen, but undoubtedly the economical scars will remain long after the last citizen has received his or her vaccine.

Thus, what presumably many people back in March and April 2020 feared for (ie. a total financial massacre), seems not to be fulfilled – although the industries that have taken the worst hits throughout the crisis seem to remain in a state of flux as they are still in late December 2020 being impacted by restrictions, bans and changes in social patterns.

And while other industries, like online shops, DIY markets and manufacturers of hand sanitizer and medical masks, have flourished like never before, they haven't been able to make up for the losses in other industries. GDP across the Nordic countries has so far decreased with 6-10% per November 2020, yet compared to many other countries all 5 Nordic countries are doing quite well.

Executive Summary

InterSearch – Worldwide Organization of Executive Search Firms and Board Network – The Danish Professional Directors Association have together performed this Nordic Board Survey 2020 during the period of September to November 2020 among 251 Nordic corporate chairmen and board members from all 5 Nordic countries; Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden.



The overall intention behind this mini board survey was to gather an overview of how Nordic companies in general had been impacted by and responded to the Covid19 pandemic over the course of the first 3 quarters of 2020.

The survey population represented every imaginable industry – and companies of all sizes, although with the majority with turnovers below USD 250M.

76% were men, 24% women.

79% were between 41 - 60 years old.

51% represented Danish companies, 21% Swedish,

17% Norwegian, 7% Finnish and 4% Icelandic companies.

Several trends stand out loud and clear across countries, industries and company size and turnover when reviewing the results;

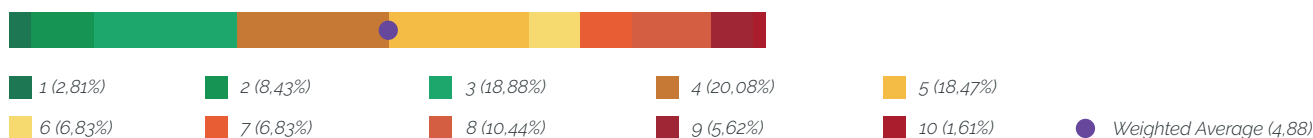
BOARD PERSPECTIVES

- On a weighted average, the general impact of Covid19 had been negative for Nordic companies
- On a weighted average, boards had not been too well prepared for a crisis like Covid19 before the pandemic swept across the world
- Almost half of respondents expected the current financial year to turn out worse compared to the last financial year
- More than half expected the next financial year to improve compared to the current
- 44% have had to dismiss staff in response to Covid19
- 40% have had to cut investment budgets in response to Covid19
- 40% have had to cut costs – and 27% have had to seek financial aid from the various government relief funds
- 79% believe that their board could have benefited from adding at least one more board member with a new set of competencies, although 70% say that they have found the overall quality of the board's performance to be either somewhat or very satisfactory
- 81% have held virtual board meetings, 46% have held more meetings than usual, and 36% have had to change their agenda for the board meetings

The Analysis

51% of respondents report a negative effect from the Covid19 pandemic – while 25% report to have grown their business because of it. Only a little less than a third of all respondents indicate to have been severely impacted.

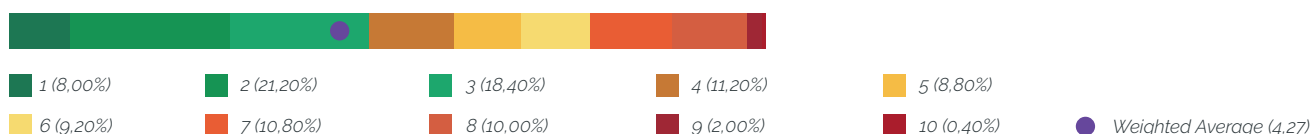
Q1: On a scale from 1-10, where 1 is very negatively and 10 is very positively, how has CV19 impacted your overall business until now?



59% say that they were either very or somewhat unprepared for a scenario like the Covid19 crisis.

From first hand conversations with our extensive network among a large number of the region's most influential chairmen and non-executive directors, the cause to this seem to be two-fold; 1) Even though a pandemic would score high on "impact severity", it would score so low on "probability" that it would be disregarded on most risk maps, or 2) It fell outside of our imagination that any kind of disease in our day and age could have as fast, widespread and crucial impact on the entire globe as the Covid19 has proved to have. We were simply much more interdependent than we managed to comprehend – even though that this was the exact same pattern (although in a financial structure setting) that brought Lehman Brothers (and many more) to fall during the Financial Crisis only little more than a decade ago.

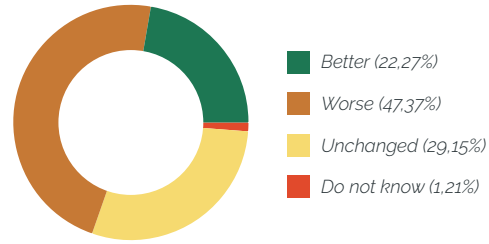
Q2: On scale from 1-10, where 1 is very unprepared and 10 is very well prepared, how prepared were you as a company and a board on a situation like CV19 - before the pandemic?



BOARD PERSPECTIVES

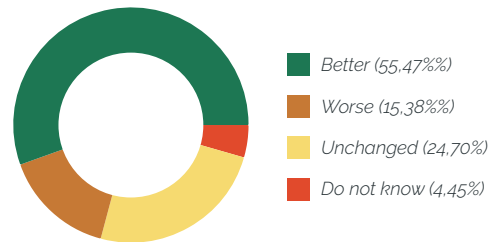
As many as 47% say that they expect the current financial year to worsen compared to last year. The good news here is found in the 22% that say they actually expect to grow the business in the current year. Almost all the rest expect no changes.

Q3: What are your expectations for the company's financial outlook during the current financial year compared to last year?



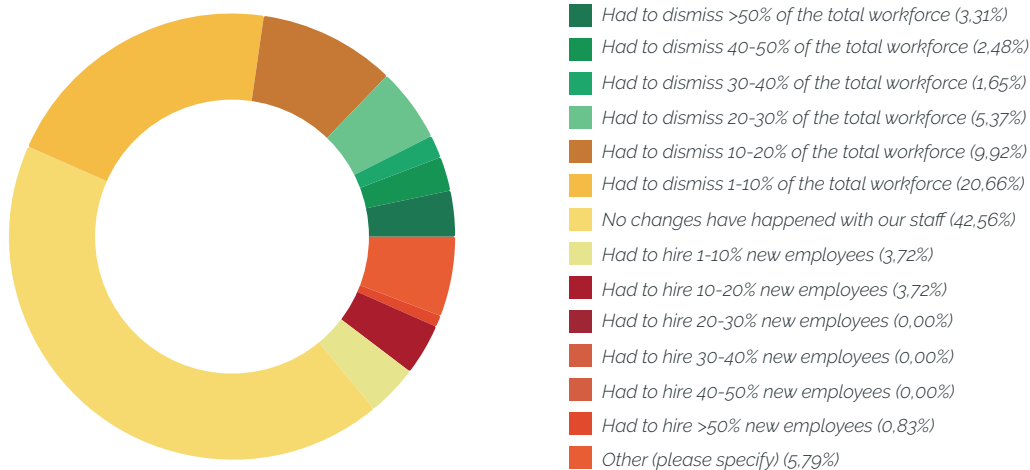
When probed about their expectations for next year, a majority of 55% expect things to get better but as many as 15% actually expect a (further) slowdown. 25% believe in a status quo for another year, while 5% are unsure.

Q4: What are your expectations for the company's financial outlook for the next financial year compared to the current financial year?



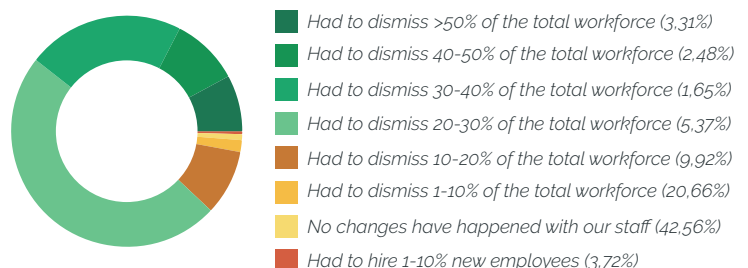
When asked about how the pandemic has impacted on the employment situation, the picture all of a sudden appear very divided. 22% have had to let more than 10% of their staff go, and another 21% has had to dismiss up to 10% of their employees. Just over 8% have had to hire new employees – but a tiny fraction (1%) has actually had to do so to the extent of more than 50% new employees.

Q5: How has CV19 impacted your employment situation?



Also investment budgets have been impacted. While 12% have been fortunate enough to be able to increase investment budgets, 40% have had to cut theirs. 48% have tried to keep a steady hand on the wheel and made no changes.

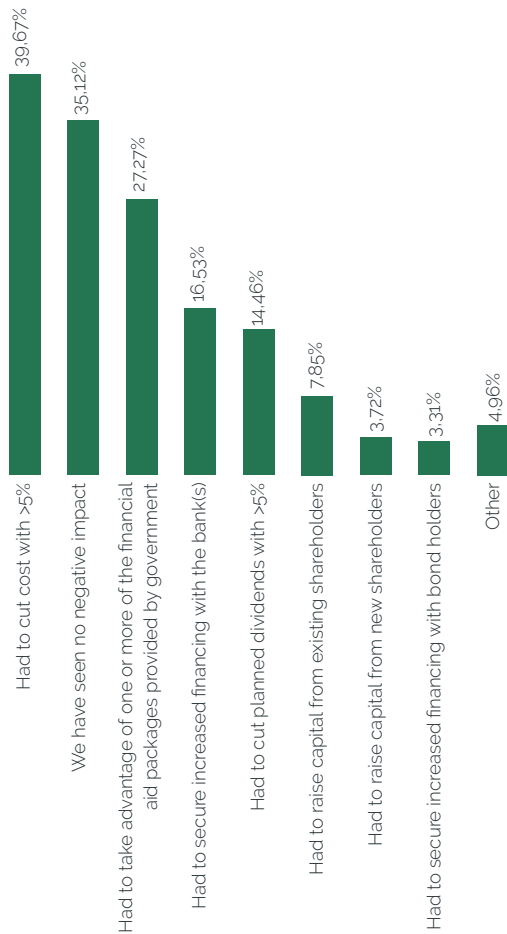
Q6: How has CV19 impacted your investment budget?



BOARD PERSPECTIVES

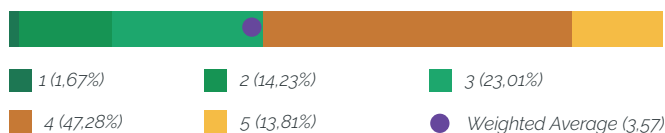
When asked about specific financial impacts, a variety of answers appeared. Only 35% had seen no impact, while 40% had had to cut costs with at least 5%, 27% had taken advantage of one or more of the financial aid packages provided by governments, 17% re-negotiated their credit lines with banks, 14% cut dividends, and 15% had to raise new capital from new or existing shareholders and/or bondholders.

Q7: How has CV19 impacted your financial situation?



When focusing on the future needs for competencies on the board, our respondents seem relatively optimistic with the current team – at least for the time being. Only 16% say that they believe changes should happen relatively fast, while 47% think it should take place over time. 23% find it difficult to say.

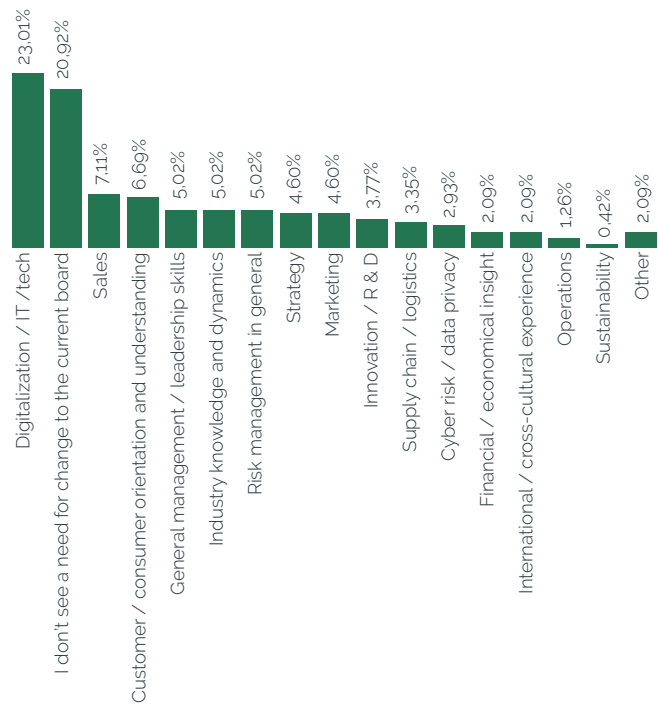
Q9: Do you believe that the current board composition matches the competencies needed for the future in light of CV19 as well as the company's strategy?



When a business sees a gamechanger of the magnitude of the Covid19, it's not surprising that the board of directors might consider changes in its own composition. After all, when facing a completely new paradigm most will opt in for strengthening the team with competencies mirroring the new reality – be it for difficulties or opportunities.

Our survey confirms this. Only 21% say that they don't see any need for changes to the board, while 23% would have liked to add digitalization / tech competencies, 7% opted for sales competencies and another 7% preferred customer/consumer understanding. Several other skill sets were listed with a close to equal distribution depending on the particular situation of the company.

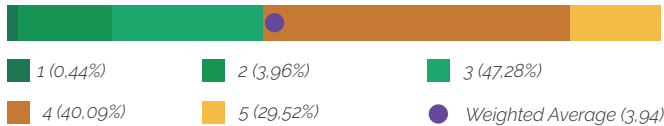
Q8: In light of CV19, if you could add one more member to the current board, which competency would you personally prioritize?



BOARD PERSPECTIVES

One thing is the composition, another the effectiveness and performance. Only a little more than 4% are right out dissatisfied with the overall performance, and as much as 70% actually express that they are either somewhat satisfied or very satisfied with the team effort and performance. Not bad seen from where we sit – especially taken into consideration how crises in general can create stress and tension between people.

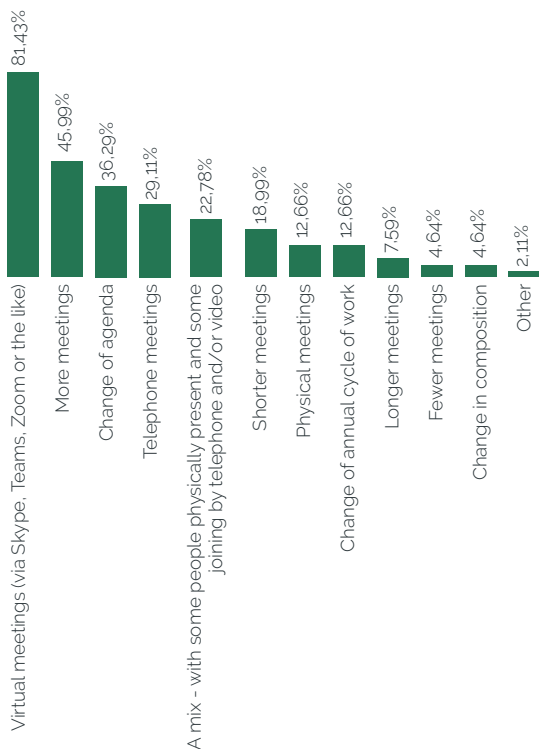
Q10: How would you rate the quality of the board's overall performance during CV19 until now?



Finally, we also surveyed changes in working habits on boards – and have there been changes! A staggering 81% say that they have gone over to virtual meetings, and 29% to telephone meetings. 46% have held more meetings, and 36% have changed their board agendas. 13% have even changed their annual board cycle.

It will be particularly interesting to see which of these changes that will stick with the boards when the world is back to normal sometime in the future, and which working habits boards will gladly let go of again.

Q11: How has the board worked together during CV19

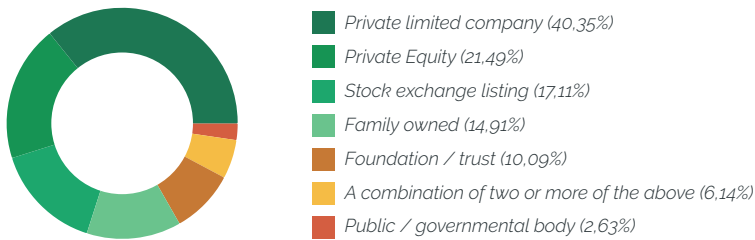


BOARD PERSPECTIVES

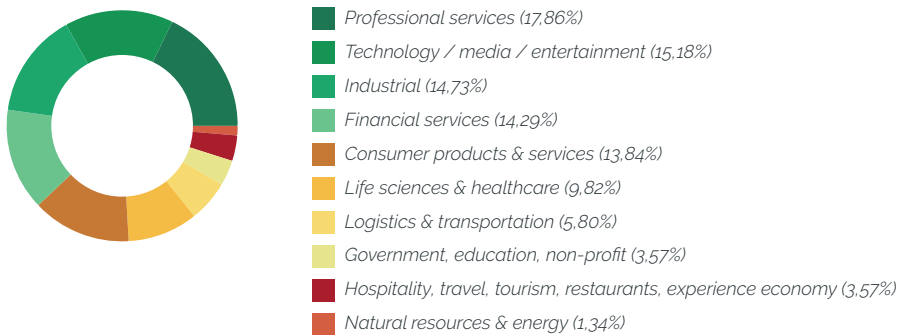
Behind the Survey Data

As referenced above, the survey population totals 251 Nordic corporate chairmen and board members from all 5 Nordic countries. 51% represented Danish companies, 21% Swedish, 17% Norwegian, 7% Finnish and 4% Icelandic companies.

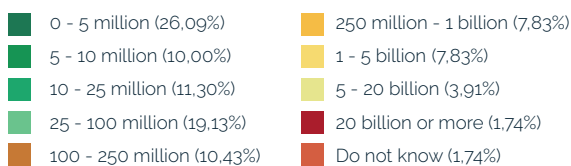
Q12: What kind of ownership is the company subject to?



Q13: What main industry does your company operate within?

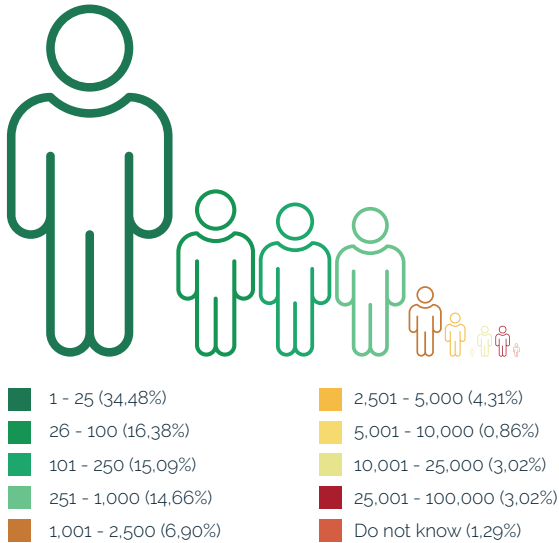


Q14: What is the company's total annual turnover? (given in US Dollars)

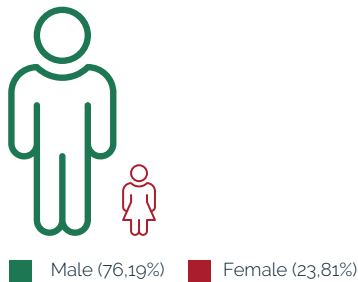


BOARD PERSPECTIVES

Q15: What is the company's total number of employees?



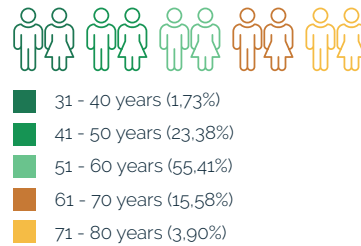
Q16: Are you



Q17: Are you



Q18: Please disclose your age



Thank You

Our deep gratitude goes to 251 Nordic survey participants who volunteered their time, effort and nuanced insight into the board agenda in the current business climate. We hope you find the presented collection of findings and conclusions from the Nordic Board Survey 2020 valuable and relevant. You are of course more than welcome to continue the dialogue with us, and please also feel free to quote the analysis with a clear reference to "Nordic Board Survey 2020 – Navigating Through a Pandemic" by InterSearch and Board Network.

Contact Person

Author of this survey is Jakob Stengel, Managing Partner and Global Head of Board Practice, Case Rose | InterSearch and Founder & Chairman of Board Network – The Danish Professional Directors Association.

Jakob Stengel is among the executive search industry's globally leading board leadership and corporate governance experts, having been involved at the forefront of that agenda for more than 20 years. He is the Editor-in-Chief of the quarterly magazine, Board Perspectives, a co-founder and partner of Board Mentors, and holds a degree as Master of Law (LL.M.) from University of Copenhagen.

If you have any queries re. the survey, please don't hesitate to contact Jakob via email js@caserose.com / js@boardnetwork.dk, or phone +45 2128 2882.

For further information and contact details on our two organizations, please go to www.intersearch.org and www.boardnetwork.dk.

BOARD NETWORK

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



Vi tilbyder to forskellige typer af medlemskab – The Community og The Chambers

- **The Community** har været Board Networks platform lige siden stiftelsen i 2012. Her mødes vi fire gange årligt – til tre lukkede medlemsmøder samt ved Den Store Danske Bestyrelseskonference. Alle møderne afvikles som konference-format og har typisk mellem 120-250 deltagere. Det er Danmarks største og mest eksklusive bestyrelsesforum – og talerne er alle blandt Danmarks og verdens mest erfarne bestyrelsesformænd og førende eksperter inden for bestyrelsesarbejde og corporate governance
- **The Chambers** er Board Networks nyeste tiltag – etableret i sommeren 2020. The Chambers er forskellige, mindre grupper på max. 18 medlemmer hver, hvor alle medlemmer får adgang til de seneste trends, den nyeste forskning, de dygtigste facilitatorer, de skarpeste indlægsholdere – samt ikke mindst et mindre og fortroligt peer-to-peer forum med de allerbedste betingelser for sparring, vidensdeling og erfaringsudveksling. I The Chambers mødes vi fem gange om året i et roundtable-format.

NB! Bemærk venligst vores nye adresse; Strandvejen 100, 2., DK-2900 Hellerup

Lær fra de dygtigste. Netværk med de bedste.

BOARD NETWORK

The Danish Professional Directors Association

Det førende forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer

SEKS SKARPE TIL SYV FORMÆND – MED JESPER JARLBÆK

Interview med Jesper Jarlbæk, bl.a. bestyrelsesformand i CataCap, Falcon Børsmæglerselskab, Garant Udlejning, Bookboon.com, Happy Helper, Groupcare, Able og Basico, samt bestyrelsesmedlem i Bang & Olufsen, Lyngsoe Systems, og a-solutions.



1: Hvad er efter din mening de mest betydningsfulde tendenser i udviklingen af bestyrelsesarbejdet netop nu?

Virksomheder og dermed også ledelser beskæftiger sig hele tiden med eksterne og interne agendaer. I nogle perioder er de eksterne påvirkninger relativt forudsigelige og stabile; i andre perioder er det ikke tilfældet.

I øjeblikket er vi inde i en periode med stærke eksterne påvirkninger, både akutte, kortsigtede men også langsigtede, fundamentale skift.

Den daglige ledelse skal til enhver præstere bedst muligt i forhold de aftalte (kortsigtede mål) - det er det de er ansat til. Min påstand vil være at bestyrelsen har et særligt ansvar for identifikation og positionering i forhold til de langsigtede eksterne forhold. For at konkretisere kan gives to eksempler: i) Navigering i forhold CoVID-19 pandemien er direktionens primære ansvar. ii) Fastlæggelse af mål og handlinger i forhold ændret opfattelse af stakeholder interesser som virksomheden skal tjene (inklusiv den kommende EU selskabsretlige regulering),

2: Hvordan sikrer man efter din erfaring bedst, at der i bestyrelsesarbejdet holdes fokus på værdiskabelsen, og dermed, at de historiske og mere kontrolorienterede emner fylder relativt mindre? Og er dette blevet sværere gennem CV19-krisen?

Fokus på værdiskabelsen sikres ved en tre lags model: Øverste lag er den årlige evaluering af virksomhedens strategiske udfordringer der skal resultere i en fælles forståelsesramme som bestyrelse og direktion agerer i.

Mellemste lag er bestyrelsens årshjul hvor de afgørende milepæle er bestyrelsesmøderne.

Nederste lag er bestyrelsesformandens løbende dialog med direktionen imellem bestyrelsesmøderne.

Min påstand vil være at CoVID-19 ikke har ændret på den grundlæggende model. Den har alene skærpet kravene til indsatsen i mellemste og nederste lag.

Med hensyn til sikring af "kontrolorienterede emner" fylder mindre, er nøglen at bestyrelsen sikrer at direktionen aktivt arbejder med risikoidentifikation og afbødende handlinger som en integreret del af forretningsplanerne. Kontrolansvaret er primært direktionens ansvar; bestyrelsens ansvar er overvågning af at ledelsen lever op til dette ansvar.

3: Hvad har I - i "dine" bestyrelser - generelt fokuseret mere på gennem CV19 - og hvad har fået mindre plads?

Det er svært at give et entydigt svar på dette spørgsmål. Årsagen er at påvirkningerne på selskaberne har været så forskellige: fra bortfald af 80+% af forretningen på to uger, til upåvirket til åbning af helt nye muligheder. Uanset hvilke af de tre kategorier man tilhører har den voldsomme påvirkning på virksomhedens eksterne forhold bevirket et langt støtte fokus på dette - jævnfør mit svar på første spørgsmål. Det siger sig selv at dér hvor stort set hele forretningsgrundlaget forsvandt,

BOARD PERSPECTIVES

har behov for handling været helt akut. Opgaven dér har været afklaring af om virksomheden kunne og skulle reddes eller ej. Hvis vurderingen var ja, har opgaven været at definere scenarier for CoVID-19 pandemiens forløb og derefter tilrettelægge en strategi for hvorledes virksomheden kom igennem pandemien ved hjælp fra alle stakeholderne (aktionærer, banker, kreditorer, ledelse & ansatte, de offentlige).

Størst chance for succesrig implementering har der været hvor der har været en samlet plan, som har kunnet forlægges for hver stakeholder gruppe med henblik på at opnå tilsagn på deres bidrag.

4: Hvordan bruges bestyrelsevalueringer mest formålstjenligt? Dvs. hvad er den optimale struktur og proces, og hvad kan udkommet ideelt anvendes til? Har I gennemført evalueringer i "dine" bestyrelser i år?

Bestyrelsevalueringer er i min optik ikke et spørgsmål om at give karakterer til det enkelte bestyrelsesmedlem. Målet er i stedet at vurdere om virksomheden er bedst tjent med at det nuværende hold fortsætter, eller om der bør ske udskiftninger. Hvis det ikke er tilfældet er det formandens opgave at håndtere dette i god tid forud for generalforsamlingen. Den bedste håndtering er en åben og transparent proces hvor fornyelsen ses som kvittering for veludført dåd for den afgående (hvis dette er tilfældet) og glæde over styrkelsen af holdet med de indtrædende.

5: Hvad er de 3 vigtigste facetter i din egen udøvelse af Board Leadership?

Tillid, transparens, handling.

6: En fuldtidsbestyrelseskarriere bærer til tider et "Lonely Wolf"-præg over sig. Hvor henter du selv inspiration til bestyrelsesarbejdet?

Hvis man opfatter sig selv som "lonely wolf" i bestyrelseskarrieren har man nok valgt den forkerte karriere. Opgaven løses bedst af team players, hvor udfordringen dog er at opretholde den professionelle distance der muliggør at man kan handle når der skal gennemføres svære beslutninger.

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

SEKS SKARPE TIL SYV FORMÆND – MED LARS-CHRISTIAN BRASK

Interview med Lars-Christian Brask, bl.a. bestyrelsesformand i SwipBox, John Jensen VVS, Nordic Infrastructure, Egon Olsen & Søn, ATZ og Danmarks Økologiske Jordbrugsfond, samt bestyrelsesmedlem i Platform. as, Fors, Nohrlund, Board Assure og Vikingeskibsmuseet. Desuden er Lars-Christian Viceborgmester i Roskilde Kommune for Liberal Alliance.



1: Hvad er efter din mening de mest betydningsfulde tendenser i udviklingen af bestyrelsesarbejdet netop nu?

Talentudvikling, "orden i penallhuset", kunder og økonomi er altid på dagsordenen, men der er en del lavpraktiske og driftsmæssige forhold, der kræver speciel opmærksomhed og sparring med direktionerne.

For alle virksomheder er Corona stadig på dagsordenen: Hvordan beskytter vi vores ansatte? Hvordan sikrer vi, at procedurer mv. er opdaterede og forstået i tilfælde af smitte blandt de ansatte? Hvordan efterlever vi kundernes forventninger til leverance, hvis vi bliver Corona-ramt? Hvordan sikrer vi leverancer fra underleverandører i f.eks. Italien og Kina, som stadig er langt efter på kapacitet? Hvordan får vi kvalitetskontrolleret geografisk fjerne producenter før varerne ankommer? Hvor og hvordan flytter vi produktionen tættere på Danmark? Hvordan håndterer vi hygiejne, når vi har håndværkere i private hjem?

Hvordan kan vi være relevante og foran nye kunder og vedligeholde nærheden til eksisterende, når vi kun kan ses online?

Og et hav af andre mere eller mindre driftsmæssige spørgsmål, men det er tendenserne og udfordringerne i bestyrelserne pt.

Verdens 5. største økonomi og stor partner til mange virksomheder kommer også til at være på dagsordenen: Hvordan skal vi forholde os til leverancer og samarbejder med virksomheder i Storbritannien i 2021 og frem?

Hvordan sikrer vi, at vi er gode organisationer i ESG øjemed? Hvor kan vi gøre en reel forskel med vores egen CO2-påvirkning?

Hvordan benytter vi digitale muligheder og hvordan beskytter vi os digitalt?

Hvad skal vi gøre med vores mange m2, hvis der fremover skal arbejdes mere fra hjemmet og hvordan sikrer vi os ordentlige hjemmearbejdspladser? Hvordan er vi klar til at lede fra afstand? Sætter vi faste tidspunkter, hvor alle skal være samlet eller ...?

2: Hvordan sikrer man efter din erfaring bedst, at der i bestyrelsesarbejdet holdes fokus på værdiskabelsen, og dermed, at de historiske og mere kontrolorienterede emner fylder relativt mindre? Og er dette blevet sværere gennem CV19-krisen?

Kommercielle organisationer er sat i verden for at skabe økonomiske bæredygtige resultater gennem medarbejdere, der producerer og får ordrer fra kunder. Desuden er der i dag ekstra fokus på at levere som ansvarlig samfundsdeltager (ESG).

Derfor er det stadig fokus på medarbejdere, relevans som organisation inkl. produktudvikling, kunderne og at gøre vores hver ordentligt. Det er blevet lidt sværere at være tæt på fysisk, men fokus og budskaberne er de samme online som offline.

BOARD PERSPECTIVES

3: Hvad har I - i "dine" bestyrelser - generelt fokuseret mere på gennem CV19 - og hvad har fået mindre plads?

Se mine svar på 1.

Det, der har fået mindre plads, er det sociale, som har lidt. En del bestyrelsevalueringer er udskudt til et normalt år og dermed også forandringer i besætningen på alt andet end de mest oplagte.

4: Hvordan bruges bestyrelsevalueringer mest formålstjenligt? Dvs. hvad er den optimale struktur og proces, og hvad kan udkommet ideelt anvendes til? Har I gennemført evalueringer i "dine" bestyrelser i år?

Det bedste værktøj er, når det er eksternt styret og undersøgt. Bestyrelsevalueringer bruges bedst, når de lægges frem åbent og der tages en dialog mellem ekstern leverandør, formand og menigt medlem. Derefter diskuteres det i fælles forum. Hvis der er outliers, så må det håndteres. Det er formandens opgave at styre den proces.

Ha ha. Se mit svar under 3.

5: Hvad er de 3 vigtigste facetter i din egen udøvelse af Board Leadership?

Lytte og trække viden ud af holdet. Guide, coache og motivere til at levere mod mål. Holde fokus på eksekvering af strategi og huske forudsætningerne og antagelserne og hvis de skrider at få tilpasset strategien.

6: En fuldtidsbestyrelseskarriere bærer til tider et "Lonely Wolf"-præg over sig. Hvor henter du selv inspiration til bestyrelsesarbejdet?

Jeg får energi af andre mennesker og deres historier, så jeg har altid netværket og da ledelse interesserer mig, så er jeg altid klar til at blive klogere og taler en del med mine direktioner og andre bestyrelseserfarne. Jeg har også et stort internationalt netværk - specielt i England og USA - hvor mange i min omgangskreds har samme muligheder og udfordringer som jeg, så der henter jeg en del inspiration.

Bøger og publikationer er altid gode værktøj for mig.

BESTYRELSES- OG DIREKTIONSANSVARSFORSIKRING – NYE VINDE BLÆSER

Hvad sker der lige med forsikringspræmien på ledelsesansvarsforsikring? Og er der noget de sikrede kan gøre?



**Af Klaus Stubkjær Andersen, Partner & Group
Manager, Liabilities, RiskPoint**

Over de seneste 12 måneder har mange selskaber og ledelser erfaret, at præmien på ledelsesansvarsforsikring er steget.

Hvorfor stiger forsikringspræmien?

Der er – ligesom ved alt andet der er underlagt markedskræfter – flere årsager til at præmien på ledelsesansvarsforsikring stiger kraftigt pt.

Udbuddet af forsikringskapacitet (kapital til rådighed for forsikringsselskaber) afhænger af afkastet – eller fremtidigt, forventet afkast - til investorerne.

Makro økonomisk har forsikringsselskaber haft udfordringer med at opnå fornuftigt afkast på investeringer pga. lav rente konjunkturer, hvilket har ført til usædvanligt dårlige investeringsresultater. Samtidig har forsikringsselskaberne haft store udbetalinger på forsikringer, fx massive skovbrande på flere kontinenter pga. tørke, orkaner der er gået i land med store ødelæggelser til følge, OG der har været 100-års hændelser i form af pandemi (COVID19), som medfører driftstab for hoteller, underholdning, restauranter samt repatriering på rejseforsikringer. Alle disse udbetalinger har ført til sjældent dårlige forsikringstekniske (underwriting) resultater.

Samlet har de ekstraordinært dårlige resultater ført til faldende aktiekurser og interesse for at investere i forsikringsselskaber, hvorfor der er færre investorer i forsikringsselskabsaktier. Det betyder mindre kapital og dermed lavere udbud af forsikringskapital. Efterspørgslen på (ledelsesansvars-) forsikring er ikke faldet, tværtimod, ledelserne ønsker at øge deres forsikringssum i usikre tider. Vi står derfor pt. i en udbud-efterspørgsel situation der betyder, at der er mere efterspørgsel end kapacitet, og derfor går prisen (forsikringspræmien) på forsikringskapital op.

Mikro økonomisk udbydes ledelsesansvarsforsikringer på et globalt marked, domineret af globale forsikringsselskaber. Udviklingen i ledelsesansvarsforsikringer afhænger derfor af den global udvikling. Internationalt har der været mange flere gruppesøgsmål anført af aktionærer, nogen gange ansporet af aktionæraktivister og litigation funds, mod selskaber og deres ledelser. De seneste 3 år er antallet af såkaldte securities class actions i USA steget kraftigt og næsten fordoblet ift. 2016. År til dato 2020 er antallet lidt lavere, men det skyldes ifølge iagttagere velsagtens COVID19 relaterede udsættelser af retssager. Årsagerne til stigningen findes i, at det siden CYAN-sagen i 2018 nu er muligt at anlægge disse sager i State Courts og endda som parallel sag til Federal Courts, hvilket naturligvis fører til flere sager og større udgifter til at føre og oplyse sagerne. I tillæg har Toshiba-sagen om American Depositary Receipts og de mange nye eksponeringer for ledelser fx manglende MeToo sensitivitet og manglende Diversity (pt. 6 sager i USA) og COVID19 (pt.20 sager i USA) betydet store udgifter til advokater og andre eksperter, som forsøger at forsvare ledelsen. Ydermere er der usikkerheder ift. hvad betyder COVID19 for antallet af konkurser - nu og i fremtiden - når støtteordninger udfases/ophører? Endvidere sker det, at Cyber søgsmål rammer ledelsen, se fx Zoom-case.

I Danmark er udviklingen ikke gået upåagtet hen. Der er adskillige offentligt kendte sager mod ledelser, og endnu flere ikke-offentligt kendte sager. Blandt de offentligt kendte kan nævnes følgende tilfældigt udvalgte: Amagerbanken, CapiNordic, O.W. Bunker, Danske Bank, Roskilde bank, EIK bank, Wonderful Copenhagen, Heselight, Totalbanken, PLUSForsikring, VESTAS, Novo Nordisk.

Alt i alt betyder udviklingen, at mange forsikringsselskaber udbetaler (og reserverer) større beløb end de modtager i



præmie. En sådan situation medfører, at forsikringsselskaberne må justere deres tilgang, for igen at kunne tjene de penge som skal til, for at de kan drive en forretning samtidig med at de kan hensætte til storskader. Forsikringsselskaberne har forskellige muligheder for at rette op på situationen, fx reducere forsikringssummen, øge selvrisikobeløb, forhøje præmieraterne, begrænse dækningerne. For nærværende ses alle ovennævnte tiltag at være taget i brug.

Hvor meget stiger forsikringspræmien?

Stigningerne kan være på flere hundrede - sågar tusinder - procent, alt afhængigt af udgangspunktet.

I lande hvor forsikringspræmierne har været udtrykt i promiller af forsikringssummen vil den relative præmiestigning selvsagt være stor.

Stigningen – relativt/procentuelt og beløbsmæssigt - afhænger af flere faktorer, herunder især:

- Aktiviteter; jo mere svingende og uforudseelige (forsknings) resultater er, des større risici for, at selskabet/ledelsen må justere resultater, og dermed skuffe ejerne, med eventuelle erstatningskrav til følge. Særligt pharma og bio-tek samt finansielle institutioner, har i senere år været genstand for internationale gruppesøgsmål anlagt af aktionærer.
- Ejerforhold; jo flere aktionærer, eventuelt i flere jurisdiktioner og muligvis med rapportering til børstilsyn i flere forskellige lande, desto højere risiko for, at aktionærer anlægger sag mod selskabet og/eller ledelsen.
- Finansiell situation; selskabets kunder og leverandører, finansieringskilder, myndigheder m.fl. kontraherer med den juridiske person, selskabet. Helt indtil tidspunktet for selskabets konkurs skal de fysiske personer, ledelsen, varetage selskabets interesser. På tidspunktet for selskabets konkurs overtager kurator "ledelsen" af konkursboet, og skal dermed varetage kreditorernes interesser. Efter

selskabets konkurs kan der rettes krav mod konkursboet, men kravene indgår i konkursboet med forskellig prioritet, og ofte får kreditorerne ikke hele deres tilgodehavender retur. Kreditorerne står til at indkassere tab, hvis ikke der er sandsynlighed for at tilgodehavender fyldestgøres af konkursboet. Kreditorerne (og andre) forsøger derfor med stigende frekvens at hente tilgodehavender hos den tidligere ledelse i selskabet ved at rejse erstatningskrav pga. ledelsesansvar. Jo større tilgodehavende, des større sandsynlighed for at ledelsen mødes med erstatningskrav.

- Geografisk udbredelse; jo flere forskellige lande selskabet driver virksomhed, des større / flere risici for at overtræde lokal lovgivning, regulering, sædvaner m.m., hvorved selskabet og/eller ledelsen mødes med erstatningskrav. Der er til eksempel store forskelle på, hvor fintmasket regulering og tilsyn der udøves på fondsbørser rundt om i verden, hvor US Securities and Exchange Commission kan fremhæves som eksponent for et meget krævende regime. Det gælder dog ikke kun børsregler, men også kontraktsret, ansættelsesret, markedsføringslovgivning, osv.

Hvad betyder præmiestigningen?

Resultatet af præmiestigningerne er, at præmien i visse tilfælde stiger så meget, at der ikke tegnes samme forsikringssum som tidligere, da der ikke er (tilstrækkeligt) budget til at dække udgiften, eller at der slet ikke tegnes ledelsesansvarsforsikring. Til eksempel på sidstnævnte, meddelte Tesla Inc. i foråret 2020, at virksomheden helt undlod at forny deres ledelsesansvarsforsikring i år. Tesla begrundede beslutningen med henvisning til præmieniveauet.

Hvad kan forhindre, eller formindske, præmiestigninger på ledelsesansvarsforsikring?

Præmiestigningerne har som ovenfor nævnt flere årsager. En af årsagerne er den øgede eksponering for at ifalde ledelsesansvar og dertil tilknyttede erstatningskrav.

Jo bedre lederen/ledelsen kan beskrive hvordan og hvorledes de/den forholder sig til risici, des bedre grundlag vil forsikringsselskabet have for at vurdere risici ved at tegne ledelsesansvarsforsikring, og dermed fastsætte forsikringspræmien. Og jo færre risici, desto mindre forsikringspræmie – alt andet lige!

Det er klart, at første skridt på vejen til at undgå at blive mødt med erstatningskrav er at udføre sine opgaver som leder samvittighedsfuldt og med omhu.

Ledelsesansvaret er et culpa ansvar. Culpa betyder skyld, dvs. der skal være noget at klandre lederen/ledelsen for, før de af falder ledelsesansvar. Det er eksempelvis ikke automatisk ansvarspådragende at gå konkurs.

Lederen/ledelsen kan lede selskabet efter bedste evne og vil - meget summarisk beskrevet - kunne undgå at ifalde ledelsesansvar under udøvelse af deres "forretningsmæssige skøn", så længe det kan bevises, at de har efterlevet følgende retningslinjer (også kendt som Business Judgement Rule; der frit oversat kan opsummeres til "what happens in the board room is not to be overruled in the court room"):

- Optrådt loyalt overfor selskabet og dets interessenter (duty of loyalty)
- Overholdt gældende love, regler m.m. (duty of obedience/oversight)
- Ageret i god tro (duty of care)

Derudover, og i den forbindelse, bør lederen have fokus på og overveje følgende forhold:

- Undersøg virksomheden inden indtrædelse, fx hvad siger andre om virksomheden og ledelsen? Hvorfor bliver du bedt om at træde ind? Hvilke af dine kompetencer er der brug for, og hvilke kompetencer har de øvrige ledelsesmedlemmer? Lav eventuelt en kontrakt der fx beskriver opgaver, ansvarsområder osv. med bestyrelsesformanden.
- Ledelsens sammensætning og eventuelle andre ledelsesposter, fx medarbejdervalgte i Nordisk Fjerdommen, familiemedlemmer i Ready Production-, Bilhus-, ASX- og Padborg Koloniallager-dommene.
- Mødedeltagelse og antal møder pr. år. Corporate governancebefalinger lyder på 5 møder pr. år. Deltagelse burde sige sig selv. Ved udeblivelse/afbud må man opdatere sig selv, fx ved at læse protokollerne. Eksempler herpå findes i: Erleben-, Calypso-, ASX- og Hafnia-dommene. Man må træde ud ved uenighed og manglende mulighed for at omgøre eller forbedre situationen, men medlemmet skal orientere interessenter om udtræden og eventuelt også om årsagen hertil, inklusive bekymringer ved fortsat at blive, se Dokoff- og Hillcourt-dommene.
- Tilstrækkelig information. Man skal ikke nødvendigvis vide alt, men må reagere ved tvivl eller uforvarlige forhold, fx Hovedstadens Ejendomsselskab-, Bilhus-, Mindship- og Calypso-dommene.
- Åben diskussion af alle forhold, fordele og ulemper m.m., fx Nordisk Fjerdommen og Mindship-dommen.
- Dokumenteret beslutningsgrundlag inden for selskabets formål og i overensstemmelse med love og vedtægter. Ansvar bedømmes i lysets af, om lederen kendte til alle relevante forhold og var sig risici bevidst ved beslutningen, især i krisesituationer, se håbløshedstidspunktsvurderingen i Havemann-, OKS-, Mindship-, AOF og Centralsavværket-dommene.
- Korrekt, fuldstændig og fyldestgørende formulering af beslutninger mv. ved indførelse i protokoller. Der skal sørges for en klar opgavefordeling og at formaliteter overholdes.

BOARD PERSPECTIVES

- Rettidig implementering af beslutninger eller udtræden og orientering til interessenter, se Dokoff- og Hillcourt-dommene.
- Løbende rapportering og opdatering, således at driften kun fortsættes, så længe det sker i selskabets interesser, jf. loyalitetsforpligtelsen, og forsvarligt i forhold til kapitalgrundlag og likviditet, jf. håbløshedspunktet og business judgement rule.
- Undersøge muligheden for at tegne ledelsesansvarsforsikring. Der er også mulighed for at tegne forsikring til dækning af udgifter til krisekonsulenter, kaldet Reputational Harm Insurance eller SIR Insurance. Mere herom hos forsikringsmæglere.

Hvorfor tegne ledelsesansvarsforsikring?

Mens de første punkter på ovenstående liste gerne skulle føre til, at der ikke rejses krav mod lederen, er det sidste punkt på listen: ledelsesansvarsforsikring, helt afgørende, for det tilfælde at der alligevel måtte blive rejst krav, uanset om kravet i øvrigt viser sig at være berettiget eller ej.

I det følgende findes nogle gode argumenter for at tegne ledelsesansvarsforsikring:

- Personligt og ubegrænset ansvar – afdækning af egen og familiens risiko ved at udøve job som leder.
- Forsikringsselskabet fokuserer på kravet, så lederne kan fokusere på at drive og lede virksomheden, dvs. "krisehåndteringsselement".
- Uberettigede krav koster tid og penge, uanset om der laves fejl dvs. "retshjælpselement".

- Hvis virksomheden skadeløsholder ledelsen for erstatningsansvar, så kan ledelsesansvarsforsikringen dække skadesløsholdelsen, hvis virksomhedens politik er at "vi kender vores ansvar og betaler, hvis nogen laver fejl".
- Virksomhedens skadesløsholdelse er ikke altid mulig eller lovlig, og selskabet har som udgangspunkt ikke fradrag ved betaling i henhold til friholdelsesaftaler, og lederen er som udgangspunkt skattepligtig af beløbet.
- Alle ledere i organisationen dækkes, også de mindre bemidlede eller uerfarne ledere.
- Ledelsesansvarsforsikringen kan også anvendes til at fastholde og tiltrække bedste talenter, og forsikringen er ofte en betingelse for tiltrædelse.
- Virksomheden betaler præmien og ledelsesansvarsforsikring er ikke et skattepligtigt gode for sikrede individer.
- Det er flere sager om ledelsesansvar end nogensinde før. Statistik og praksis viser, at man bør tegne forsikring i god tid inden krise eller insolvens, ellers er forsikringens etablering ikke mulig eller meget bekostelig!

Mere information

Jeg henviser til bogen Ansvarsforsikring af bestyrelse og direktion, som den artikels forfatter har begået i samarbejde med Professor, Dr. Jur. Erik Werlauff.

SEKS SKARPE TIL SYV FORMÆND – MED LILIAN MOGENSEN

Interview med Lilian Mogensen, bl.a. bestyrelsesformand for Rejsekort & Rejseplan og Mannaz A/S, samt bestyrelsesmedlem i Pensionskassen for Sygeplejersker og Lægeseekretærer (PKA), CBS, Nine A/S, Leman og Hans Knudsen Institutet.



1: Hvad er efter din mening de mest betydningsfulde tendenser i udviklingen af bestyrelsesarbejdet netop nu?

I bestyrelsesarbejdet netop nu lægges der i høj grad vægt på den værdiskabende bestyrelse, hvor bestyrelsen i samarbejde med direktion og den øverste ledelse i virksomheden sammen udvikler nye strategier, nye markeder, nye produkter og nye forretningsmodeller, som både er mere bæredygtige, mere klimarigtige og dermed også mere konkurrencedygtige og hvor de digitale muligheder tænkes med ind i løsningerne. Der er i høj grad brug for alles kompetencer – både bestyrelsens og topledelsens – da udviklingen og de nye muligheder skabes i fællesskab. Hvor der tidligere måske har været en større distance, er man kommet tættere på hinanden.

2: Hvordan sikrer man efter din erfaring bedst, at der i bestyrelsesarbejdet holdes fokus på værdiskabelsen, og dermed, at de historiske og mere kontrolorienterede emner fylder relativt mindre? Og er dette blevet sværere gennem CV19-krisen?

Det er i min optik ikke enten eller. Der er i den grad fortsat brug for, at "der er orden i penalt huset". At kontrolprocedurerne

fungerer, at compliance retningslinjerne overholdes, at politikkerne og retningslinjerne er skarpe og aktuelle. CV-19 krisen, cyber kriminalitet, hvidvask, Britta Nielsen sagen og fornyet opmærksomhed på seksuelle krænkelser og manglende ligestilling har i den grad åbnet øjnene i bestyrelsen for, at det ikke er nok at hakke af ved den årlige gennemgang af politikker og retningslinjer. Det skal også implementeres i praksis, i virksomhedens kultur, i værdier, i etik og moral, i adfærden helt ud i alle hjørner og hos evt. outsourcing partnere. Bestyrelsen og topledelsen skal gå foran.

CV19-krisen har vist et øget behov for konstant at være på udkig efter nye muligheder, nye markeder, nye underleverandører og samarbejdspartnere. Nye forretningsmodeller for konstant at være omstillingsparat og tilpasse sig nye situationer for at beskytte virksomhedens bundlinje. Digitalisering kom højt på dagsorden i bestyrelseslokalet på en anden måde end tidligere – både som en mulighed og som en trussel. En ny digital forretning, nye produkter med konstant fokus på den rigtige beskyttelse mod risikoen for at blive angrebet af IT-kriminelle. CV19 har sat fokus i bestyrelseslokalet på at være modig og turde gå nye veje.

3: Hvad har I - i "dine" bestyrelser - generelt fokuseret mere på gennem CV19 - og hvad har fået mindre plads?

Fokus i mine bestyrelser har primært været på at beskytte bundlinjen, atsikrelivitet, atbalancere investeringsmuligheder med risici i et uforudsigeligt marked, skære omkostninger til, at drive en digital omstilling for at fastholde forretningen, at sikre nødvendig beskyttelse med IT-kriminalitet. Medarbejdertrivsel helt generelt – også hos lederne inkl. nye ledelsesformer – har været i fokus sammen med konstant tilpasning til COVID-retningslinjerne for at undgå smittespredning og sygefravær. Men vi har også i bestyrelserne været optaget af at nye forretningsmuligheder og nye behov hos kunderne, som kunne gavne indtjening.

Vi har holdt en del flere bestyrelsesmøder for at være på omgangshøjde med udfordringerne, og langt de fleste har været digitale, hvilket også har givet andre vilkår for

BOARD PERSPECTIVES

bestyrelsesarbejdet. Jeg tror faktisk ikke, der er noget, vi har gjort mindre af – vi har været hele årshjulet rundt flere gange for at være sikre på, at der ikke er noget, vi har overset.

4: Hvordan bruges bestyrelsevalueringer mest formålstjenligt? Dvs. hvad er den optimale struktur og proces, og hvad kan udkommet ideelt anvendes til? Har I gennemført evalueringer i "dine" bestyrelser i år?

Vi gennemfører årligt bestyrelsevalueringer både med og uden ekstern bistand. Eksterne øjne giver ofte nye vinkler, som kan berige bestyrelsesarbejdet. I nogle bestyrelser evaluerer vi efter hvert møde i "bestyrelsens egen tid" dagens møde, materiale, dialog og andet relevant. Så får vi løbende justeret arbejdsformen til. Det er ikke helt enkelt at få tilstrækkelig tillid og åbenhed ind i bestyrelseevalueringerne, men her spiller bestyrelsesformanden en stor rolle i at skabe åbenhed og tillid i bestyrelsen, så alt kan blive vendt – også udfordringer i samarbejdet og evt. manglende kompetencer.

5: Hvad er de 3 vigtigste facetter i din egen udøvelse af Board Leadership?

Strategisk ledelseserfaring, topledererfaring, personlige og faglige specialkompetencer.

6: En fuldtidsbestyrelseskarriere bærer til tider et "Lonely Wolf"-præg over sig. Hvor henter du selv inspiration til bestyrelsesarbejdet?

Jeg henter inspiration fra bestyrelsesnetværk, topledelsesnetværk, de øvrige bestyrelsesmedlemmer, konferencer, webinarer, nyeste forskning og ledelseslitteratur. Det er en fordel at sidde i flere bestyrelser, da der ofte er sammenfald mellem de emner, der drøftes. Herudover får jeg inspiration fra min rolle som rådgiver, hvor jeg kommer rundt i forskellige virksomheder.

SEKS SKARPE TIL SYV FORMÆND – MED STEEN PARSHOLT

Interview med Steen Parsholt, bl.a. bestyrelsesformand for Dades og Reviva Capital SA, næstformand for Brødrene Hartmann og NGF Nature Energy samt bestyrelsesmedlem i Glitnit Holdco, ISS Finance BV og N2F Management.



1: Hvad er efter din mening de mest betydningsfulde tendenser i udviklingen af bestyrelsesarbejdet netop nu?

I min opfattelse er bestyrelsesarbejdet midt i en enorm transition imod at blive langt mere professionelt, og udleve at selskabers øverste ledelse er et samspil mellem Direktion og Bestyrelse, og ikke alene Direktionen "under opsyn og supervision af bestyrelsen". Dette betyder også at Bestyrelsen, ikke mindst formanden eller formandsskabet, er nødt til at være langt tættere på virksomheden og forstående for nuancer og detaljer (ofte er "the devil in the detail") for reelt at kunne bidrage til at gøre Direktionen endnu skarpere til at drive virksomheden i "det daglige". Dette betyder også at tidsforbruget (og deraf honoreringen) for det enkelt bestyrelsesmedlem er steget markant (eller burde være) de senere år, som konsekvens af at der er plads til færre bestyrelsesposter. Det betyder også at vi vil se fortsat flere personer der er fuldtids arbejdende bestyrelsesmedlemmer, og ikke at bestyrelsesarbejde er noget man gør på siden af en krævende direktionsopgave. Det betyder også i mine øjne, at fire-fem formandsposter samlet set – under normale omstændigheder - bør honoreres med et beløb der nærmer sig niveau for en CEO.

2: Hvordan sikrer man efter din erfaring bedst, at der i bestyrelsesarbejdet holdes fokus på værdiskabelsen, og dermed, at de historiske og mere kontrolorienterede emner fylder relativt mindre? Og er dette blevet sværere gennem CV19-krisen?

Jeg mener jo egentlig ikke at kontrol er uvigtig ("Tro er godt men viden er bedre"), men disse opgaver bør (i detaljen) henlægges til Revisionsudvalg, Risikoudvalg mv., så de emner ikke får lov til at "crowde out" de forretningsmæssige, og ikke mindst de strategiske og vækstorienterede diskussioner i bestyrelseslokalet. ("Et selskab der ikke er i udvikling er et selskab i afvikling"). Det er Direktionens og Formandens primære opgave at det er de rigtige emner der sættes på agenda samt at tidsforbruget på bestyrelsesmøder optimeres på de enkelte emner. Ligeledes vigtigt at bestyrelsen – udover de faste 4-6 møder – kan sammenkaldes med kort varsel til at kunne støtte direktionen i at træffe afgørende strategiske beslutninger, herunder større investeringsbeslutninger og/eller køb eller salg af virksomheder. Dette aspekt tror jeg er blevet betydeligt lettere som følge af Covid-19. Gennemførslen af møder via Teams, Zoom eller lignende er blevet hverdag for alle, og føles ikke længere kunstigt, men alene som et effektivt redskab til at få ekspederet et vigtigt emne, uden at det er muligt at kunne samle alle. Dette tror jeg permanent fremadrettet vil styrke agiliteten i bestyrelsesarbejdet.

3: Hvad har I - i "dine" bestyrelser - generelt fokuseret mere på gennem CV19 - og hvad har fået mindre plads?

Har været meget virksomhedsspecifikt. I Brdr. Hartmann har vi – i kølvandet på flere år med betydelige investeringer i kapacitetsudvidelse globalt – nydt godt af en betydelig stigning i salg af æg til "hjemme-forbrug", med deraf hurtigere opfyldning af vores kapacitet end vi under normale omstændigheder kunne have forventet. Med store kapacitets omkostninger har den højere kapacitets udnyttelse, som forventet haft en positiv effekt på resultaterne. I Dades har vi (og ikke mindst vores kunder) selvsagt været negativt påvirket af nedlukninger af Storcentre. Fokus har derfor i de enkelte selskaber været på hvordan udnytter vi de muligheder der måtte opstå og hvordan

BOARD PERSPECTIVES

reducerer vi de negative konsekvenser der kommer udefra og som udgangspunkt udenfor vores kontrol. Men, måske vigtigere end noget andet, har vi jo i alle selskaber fokuseret enormt på alle måder, hvorpå vi som arbejdsgiver har kunnet minimere smitterisiko blandt vores ansatte og mellem vores ansatte og vore øvrige interessenter. Selvom sikkerhed og arbejdsmiljø altid har fyldt meget de steder jeg har været involveret, mindes jeg ikke at det har fyldt helt så meget tidligere som det har gjort i 2020.

4: Hvordan bruges bestyrelsesevalueringer mest formålstjenligt? Dvs. hvad er den optimale struktur og proces, og hvad kan udkommet ideelt anvendes til? Har I gennemført evalueringer i "dine" bestyrelser i år?

Selvevalueringer – såvel bestyrelse som de mere signifikante underudvalg – er en helt central del af bestyrelsesarbejdet. Jeg oplever at "høfligheds fraser og fløjlshandsker" er blevet skiftet ud med – også på det punkt – en mere professionel tilgang, hvor de observationer der er – positive og negative eller måske bedre "bekræftende eller tilrettende" omkring tidligere adfærd bliver adresseret uden "berøringsangst". Disse kan også føre til en mere professionel og dynamisk vurdering af om selskabets behov har ændret sig relativt til de kompetencer som det enkelte bestyrelsesmedlem tilfører. I de bestyrelser jeg sidder gennemføres selvevalueringer årligt, i en variation af spørgeskema, individuelle interviews gennemført af Formanden og ekstern facilitering, typisk kombination af spørgeskema og interviews.

5: Hvad er de 3 vigtigste facetter i din egen udøvelse af Board Leadership?

Uha, det burde andre måske vurdere. Jeg forsøger at sikre at der er taletid til alle og som formand (specielt hvis det er bestyrelse, måske lidt anderledes i et underudvalg) "forsøger" at tale sidst. Også sikre at alle er velforberedte, og hvis jeg fornemmer at det ikke er tilfældet (efterfølgende) at spørge respektfuldt om det pågældende medlem har haft særligt travlt op til dette møde, eller måske generelt ikke rigtigt har tid til at lægge det i det det kræver. "Accountability" og ansvar vejer tungt for mig. Og generelt sikre at ALLE interessenters interesser tilgodeses.

6: En fuldtidsbestyrelseskarriere bærer til tider et "Lonely Wolf"-præg over sig. Hvor henter du selv inspiration til bestyrelsesarbejdet?

Dette er et super vigtigt emne. Jeg har helliget mig bestyrelsesarbejde på nærmest fuldtids basis de seneste snart 16 år. Store og små, P/E og børsmoteret. Iværksættere og veletablerede. For mig har netop variationen i både størrelse og typer af virksomheder været en kilde til inspiration og givet mig mulighed for at bære "best practice" videre fra en virksomhed til en anden. Derudover forsøger jeg at deltage i en hel del af arrangementer i Board Network, Bestyrelsesforeningen, samt løbende tilbud fra de store revisions- og advokat firmaer. På dette område har Covid-19 jo også udvidet mulighederne kolossalt, gennem udbud af alverdens webinarer, hvor sorteringen af hvad der giver udbytte og hvad der ikke gør nok efterhånden er en større udfordring end at finde inspiration udefra.



SUMMARY OF THE NEW RECOMMENDATIONS ON CORPORATE GOVERNANCE IN DENMARK



**Kirsten Aaskov Mikkelsen and Martin Faarborg,
partners in Deloitte**

On 2 December 2020, the Danish Committee on Corporate Governance sent out the new recommendations for good Corporate Governance in Denmark.

The purpose of the changes is to ensure that the recommendations are principle-based, simple, up-to-date and in line with international trends.

In the new recommendations, special emphasis has been placed on the importance of long-term value creation,

increased dialogue with a broad group of stakeholders, the companies' sustainability, considerations and transparency in relation to executive remuneration and the stance on the companies' overall purpose.

The revised recommendations replace the Committee's Recommendations for Corporate Governance of 23 November 2017 and are applicable for financial years beginning on 1 January 2021 or later, i.e. for the 2021 annual reports for calendar year reporters.

The new elements focus on sustainability, social responsibility, overall purpose of the company, tax and diversity policies as well as board and management evaluations:

1. Extended policy relating to corporate social responsibility (CSR), including sustainability and social responsibility, which should be disclosed in the management review of the annual report and/or on the Company's website. The committee recommends that the Board of Directors ensure that the policy is complied with.

BOARD PERSPECTIVES

2. New recommendation that the Board of Directors approves a tax policy and makes it available on the Company's website.
3. New recommendation that the Board of Directors considers the Company's purpose, ensures and promotes a good culture and good values in the Company, which is also to be disclosed in the management review of the annual report and/or on the Company's website.
4. Policy on diversity in the Company to be disclosed in the management review of the annual report and/or on the Company's website.
5. Extended focus on importance of evaluation of the Board of Directors (including assessment of the time needed for the board work) and the Executive Management, and the value of involvement of external support.

The previous recommendations on remuneration policy and remuneration report are replaced by the legal requirements following the implementation of the Shareholder Rights Directive (SRD II) into the Danish Companies Act, already effective for 2020.

Compared to the draft recommendations, the Committee now also recommends that the Board of Directors

- ensures that the extended CSR policy is complied with.
- ensures and promotes a good culture and good values in the Company.
- assesses the time needed for the board work to avoid overboarding as part of the annual board evaluation.

New recommendations on Corporate Governance in Denmark effective

On 2 December 2020, the Committee on Corporate Governance in Denmark sent out the final new recommendations for good Corporate Governance

The purpose of the changes is to ensure that the recommendations are principle-based, simple, up-to-date and in line with international trends.

In the new recommendations, special emphasis has been placed on the importance of long-term value creation, increased dialogue with a broad group of stakeholders, the companies' sustainability, considerations and transparency in relation to executive remuneration and the stance on the companies' overall purpose.

The new recommendations replaces the Committee's Recommendations for Corporate Governance of 23 November 2017 and are applicable for financial years beginning on 1 January 2021 or later, i.e. for the 2021 annual reports for calendar year reporters.

Changes to the previous recommendations

New general principles to be considered when complying with the new recommendations

A new introduction is added with general principles to each of the five sections with recommendations. The principles describe the basic ideas that the companies can consider when deciding to comply with the individual recommendation.

The previous remuneration recommendations are replaced

The previous recommendations on remuneration policy and remuneration report are replaced by the legal requirements following the implementation of the Shareholder Rights Directive (SRD II) into the Danish Companies Act, already effective for 2020.

Emphasised focus on board evaluations

The importance of the current recommendation on board and executive management evaluations has been emphasised.

New recommendations compared to the draft

The Committee now also recommends that the Board of Directors:

- ensures that the extended CSR policy is complied with; and
- ensures and promotes a good culture and good values in the Company
- assesses the time needed for the board work to avoid overboarding as part of the annual board evaluation.

Selected new elements include a focus on sustainability, diversity and tax policies



Extended policy relating to corporate social responsibility (CSR), including sustainability and social responsibility, which should be disclosed in the management review of the annual report and/or on the Company's website. The committee also recommends that the Board of Directors ensures that the policy is complied with.



New recommendation that the Board of Directors approves a tax policy and makes it available on the Company's website.



New recommendation that the Board of Directors considers the Company's purpose, ensures and promotes a good culture and good values in the Company, which should be disclosed in the management review of the annual report and/or on the Company's website.



Policy on diversity in the Company to be disclosed in the management review of the annual report and/or on the Company's website..



Extended focus on importance of evaluation of the Board of Directors (including assessment of the time needed for the board work) and the Executive Management, and the value of involvement of external support.

Source: [Nye Anbefalinger for god Selskabsledelse \(DNK\)](#)

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

SEKS SKARPE TIL SYV FORMÆND – MED JESPER T. LOK

Interview med Jesper T. Lok, bl.a. bestyrelsesformand for Dagrofa, Vestergaard Company og World Marine Offshore, næstformand for Pisiffik, RelyOn Nutec og Allianceplus samt bestyrelsesmedlem i EAC Invest, Silverstream Technologies, Global Maritime Forum og UNICEF.



1: Hvad er efter din mening de mest betydningsfulde tendenser i udviklingen af bestyrelsesarbejdet netop nu?

At sørge for, at man havde tilstrækkelig likviditet til det uforudsete, har jo naturligt nok fyldt meget i 2020, men der er ingen tvivl om, at digitalisering stadig er et af de helt store emner. Vi har jo efterhånden arbejdet med den dagsorden i årevis, men CV19 har for mange brancher været en stor digitaliserings-katalysator, så det man måske troede ville tage flere år at ændre, har formentlig allerede ændret sig i 2020. Det skal man forholde sig til, sammen med AI, som vil medføre fundamentale ændringer for de fleste.

Magt- og indflydelsesbalancer vil blive flyttet, og nye spillere komme til. Derudover er noget af det, der optager mig særligt meget disse dage; nye klimavenlige brændstoffer og hvad de medfører af ændringer, hvordan vi holder på de bedste folk i en verden med nye arbejdsrytmer, samt hvordan vi allerede nu begynder at måle nogle af de operationelle KPI's, som bliver helt afgørende for succes om nogle få år.

2: Hvordan sikrer man efter din erfaring bedst, at der i bestyrelsesarbejdet holdes fokus på værdiskabelsen, og dermed, at de historiske og mere kontrolorienterede emner fylder relativt mindre? Og er dette blevet sværere gennem CV19-krisen?

Jeg tror på mange måder, at den tryktest, som CV19 jo har været, har mindet rigtig mange om lige præcis, hvad der er afgørende for værdiskabelsen. Governance vil og skal altid fylde meget, for orden i penallhuset er afgørende, men CV19 har jo også vist os, at man ikke klarer sig gennem en turbulent verden alene med den dagsorden i bagagen. Forretningsudvikling og resiliens tror jeg, kommer til at fylde endnu mere på bestyrelsernes dagsordner og årshjul de kommende år.

3: Hvad har I - i "dine" bestyrelser - generelt fokuseret mere på gennem CV19 - og hvad har fået mindre plads?

CV19 har ikke været én, men derimod haft adskillige faser. I de første uger og måneder handlede det om at forstå, hvordan og hvor CV19-krisen ville ramme, og så sikre, at man havde det finansielle skjold til at modstå det. Jeg har været heldig, at de virksomheder jeg arbejder med, efter den fase har været i stand til at hæve blikket og stille sig selv det helt afgørende spørgsmål "hvad skal vi bruge krisen til, og hvad ville være den bedste måde, vi kunne komme ud på den anden side". Ikke to virksomheder er ens, men det er for alle et vigtigt spørgsmål at stille.

4: Hvordan bruges bestyrelsesevalueringer mest formålstjenligt? Dvs. hvad er den optimale struktur og proces, og hvad kan udkommet ideelt anvendes til? Har I gennemført evalueringer i "dine" bestyrelser i år?

I alle de bestyrelser jeg arbejder med, benytter vi os i et eller andet omfang af evalueringer. Nogle er mere strukturerede end andre, men det er vigtigt at have temaet på dagsordnen, og i det mindste blive enige om, hvilke 2-3 ting, der kan gøres bedre det kommende år. Jeg er en stor tilhænger af bestyrelsevalueringer, og ser gerne, at de involverer også en ekstern facilitator.

Et er jo at svare på mere eller mindre standard spørgsmål online, noget andet at drøfte fokus, prioritering og dynamik med en levende person. Omvendt anerkender jeg, at det kan være svært midt i en krisetid at finde tid til den slags. Men vigtigt er det.

5: Hvad er de 3 vigtigste facetter i din egen udøvelse af Board Leadership?

Det afhænger jo meget af, om man er Formand eller menigt bestyrelsesmedlem. Som Formand forsøger jeg at have fokus på, om vi beskæftiger os ikke bare med de presserende, men også med de vigtigste spørgsmål, og om vi i bestyrelseslokalet har en god konstruktiv drøftelse af dem med Direktionerne. Derfor forsøger jeg at skabe tid til det ved at gøre så meget som muligt "governance" til pre-read, hvor man stiller spørgsmål forud for mødet og Direktionen derfor har svar klar og opsummeret allerede på mødet. Derudover afslutter vi altid med "bestyrelsens tid alene", hvor vi tager pulsen på dagens drøftelser og vender, hvilke andre spørgsmål vi skal have med næste gang, og om der er forhold vi bør holde øje med. Det var to, ikke tre...

6: En fuldtidsbestyrelseskarriere bærer til tider et "Lonely Wolf"-præg over sig. Hvor henter du selv inspiration til bestyrelsesarbejdet?

Jeg er heldig at have med adskillige Direktioner at gøre, og flere forskellige brancher. Men hvis man ikke kan lide at bruge det meste af sin tid på forberedelse til relativt få møder, så skal man nok søge lidt andre græsgange... En tidligere kollega fortalte mig, at forskellen på CEO og Bestyrelsesarbejde er, om man ønsker et "exciting" eller "interesting" indhold i hverdagen. Efter masser af "excitement" rundt omkring i verden, er jeg glad for at have en "interesting" hverdag. Det er jeg heldig at have, og jeg forsøger at bidrage med de erfaringer og netværk, jeg har og hele tiden arbejde på at udvikle dem til gang for de virksomheder, jeg arbejder med.



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 MANNNOV

www.mannov.dk

Board Perspectives udgives af:

Board Network, The Danish
Professional
Directors Association
Strandvejen 100,
2900 Hellerup
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



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.caseroose.com), hvor han er Managing Partner og Global Head of Board Practice. Jakob er grundlægger af og formand for Board Network - The Danish Professional Directors Association, og virker tillige som bestyrelsesformand og -medlem i en række danske bestyrelser.