

**PwC's
CEO-konference 2022**

**Bestyrelsens rolle
i forhold til
omdømme og risici**

Merete Eldrup



Omdømme og risici ...



... Når man ser på de mange sager, som over de seneste år har kuldsejlet en virksomheds **omdømme** og i nogle tilfælde påvirket ansættelsen i **bestyrelser** og **direktioner**, er det nærliggende spørgsmål: Er der sket et **skifte** i, hvad en bestyrelse skal beskæftige sig med?

Hvad skal en moderne virksomhed være klar på?

Når den dårlige sag melder sig

Så hvad er egentlig det nye?

Hvordan kommer vi videre?

Omdømme og risici ...



... Når man ser på de mange sager, som over de seneste år har kuldsejlet en virksomheds **omdømme** og i nogle tilfælde påvirket ansættelsen i **bestyrelser** og **direktioner**, er det nærliggende spørgsmål: Er der sket et **skifte** i, hvad en bestyrelse skal beskæftige sig med?

Bestyrelsens
opgave

Adfærden er
blevet en del af
risikobilledet

Direktionens
opgave

Hvad skal en moderne virksomhed være klar på?

Trivselsmåling



Whistleblower-ordning



Det er vigtigt at have styr på **kontrolværket**.

Men det er ikke altid **tilstrækkeligt** ...

Tillidsrepræsentanter



APV



Krise



Hvad skal en moderne virksomhed være klar på? Eksempel: Nykredit



Conduct Management

- Integreret i risikoarbejdet
 - Del af rapporteringen
- Del af adfærden blandt ledere og medarbejdere



Samfundsansvar/ESG

- Tilstedeværelse i hele landet
- Markante tiltag på bæredygtighed
 - Lovkrav, rapportering, datafundament



Ledelse og kultur

- Ja, der har været sager...
- Værdigrundlag, retningslinjer og adfærdskompetencer
- Opfølgning og ledelsestræning



Hvad skal en moderne virksomhed være klar på? Eksempel: Nykredit



Conduct Management

- Integreret i risikoarbejdet
- Del af rapporteringen
- Del af adfærden blandt ledere og medarbejdere



Samfundsansvar/ESG

- Tilstedeværelse i hele landet
- Markante tiltag på bæredygtighed
 - Lovkrav, rapportering, datafundament



Ledelse og kultur

- Ja, der har været sager...
- Værdigrundlag, retningslinjer og adfærdskompetencer
- Opfølgning og ledelsestræning

Den gode nyhed: Arbejdet med **adfærd, kultur** og sund **forretningspraksis** kan også tilbyde en **proaktiv** mulighed

Et skifte væk fra et **defensivt** behov for issues management...

... til et **differentierende** arbejde med **etik** og **holdninger**

Men præmissen er, at **accelerationshastigheden** bliver større og større på de **flertydige** dagsordener

Hvad skal en moderne virksomhed være klar på? Eksempel: Rusland/Ukraine-situationen



Nykredit

Balanceret udgangspunkt

- Fokus på oplysning til kunder, kolleger og markedet
- Tilbageholder planlagt pris-kampagne



salling group

Proaktivt udgangspunkt

- Samarbejde med Folkekirkens Nødhjælp om indsamling
- Fjerner russiske produkter fra hylderne



MUSIKHUSET AARHUS

Kritisk udgangspunkt

- Kunst bliver politisk
- Stemningen omkring arrangementet ændrer sig

Når en **kritisk** situation tager dagsordenen og kalder på **analyse** og **handling** fra den enkelte virksomhed:

Ledelserne skal handle **hurtigt** i et **højfyldt farvand...**

Når den dårlige sag melder sig ...



Timing er afgørende. For sent med det rigtige budskab er lig **tab**



Virksomheden er **større** end den enkelte



Ledelsen skal kunne **bære** rollen



Djævelen ligger i **detaljen**



Kommunikation og beredskab er **afgørende**



Så hvad er egentlig det nye?

Det **nye** er også det **gamle**!

Værdier, der altid har **virket**: Ordentlighed, redelighed, forudseenhed

Bestyrelserne er vant til at tage et **nøgternt** blik på, hvad der **truer** virksomhederne - strategi, økonomi, regulering, god gængs virksomhedsdrift...

Det skal de stadig. **Arbejdet** bliver ikke **mindre**!

For nu skal de også indstille den kritiske **radar** på de **bløde** ting, der har vist sig at være **hårde**...



Hvordan kommer vi videre?



Modningsfase og accept af, at ting ikke er binære. Der er mere mellem 0-1. **Landingsbanen** ligger i **balancerne**



Mellem nul-tolerance og berøringsangst



Mellem nul-fejlskultur og læringskultur



Mellem jura og holdninger



Mellem konsekvens og tilgivelse

