

FORORD

Dette kompendium handler om, hvordan erhvervslivets bestyrelser i disse år undergår store forandringer, når det drejer sig om arbejdsprocesser, om at effektivisere bestyrelsens arbejde og om at klæde bestyrelsen på med de rette kompetencer.

Artiklerne er baseret på interviews med danske bestyrelsesformænd og topchefer, analyser af bestyrelsespraksis i dansk erhvervsliv og de bedste internationale tidsskrifter om tendenser i praktisk bestyrelsesarbejde.

Nyhedsbrev for Bestyrelser læses i dag af bestyrelser og topchefer i de største danske virksomheder. Nyhedsbrevet anvendes typisk til inspiration til bestyrelsen – og ikke mindst for bestyrelsesformanden og topchefen – med henblik på at overveje andre måder at indrette sig på, at bliver opdateret om nye tendenser og få praktiske guides til arbejdet med risikostyring, revisionskomiteer, bestyrelsesevaluering, bestyrelsesformandens opgaver, skærpet bestyrelsesansvar og samspillet mellem formand og topchef og meget andet.

Fornyelse og nytænkning i bestyrelserne afgør på sigt virksomhedernes konkurrenceevne. I dagens erhvervsliv sker forandringerne stadig hurtigere, og bestyrelserne får stadig større ansvar. Det stiller stigende krav til de enkelte bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsens – og ikke mindst bestyrelsesformandens - handlekraft.

De skærpede krav til bestyrelsen gør dette kompendium til et uundværligt arbejdsredskab for den moderne og forandringsvillige bestyrelse. Bemærk at dette er del 2 i nyhedsbrevets udgivelsesserie af kompendier om praktisk bestyrelsesarbejde i Den "nye" Bestyrelse.

God læselyst

Juni 2006

Morten W. Langer,
Chefredaktør

Kapitel 1 – Bestyrelsesansvar

Tegning af bestyrelsesansvarsforsikringer 6
 Bestyrelsen slipper ved regnskabssminke 7
 Topchefer står bag regnskabssvindel 8
 Svær grænse mellem smøring og bestikkelse 9
 Børspolitiets stramning på dagsordenen 10
 Økonomisk kriminalitet – en overset risiko 11
 Bedrageri – kan det ske hos os? 12
 Skal dovne bestyrelser gøres ansvarlige 1/ 13
 Skal dovne bestyrelser gøres ansvarlige 2/ 14

Kapitel 2 – Praktisk bestyrelsesarbejde

Forberedelse af bestyrelseskarrieren 15
 Sådan forberedes bestyrelseskarrieren 2/ 16
 Topchefer står i kø foran bestyrelseslokaler 17
 Bestyrelsen belønnes efter arbejdsindsats 18
 Sådan forebygger bestyrelsen kriser 1/ 19
 Sådan forebygger bestyrelsen kriser 2/ 20
 Sådan forebygger bestyrelsen kriser 3/ 21
 Sådan forebygger bestyrelsen kriser 4/ 22
 Sådan forebygger bestyrelsen kriser 5/ 23
 Behov for flere udlændinge i bestyrelserne 24
 Ældre bestyrelser koster på bundlinien 25
 Når topchefen fratræder 26
 Troværdighedstjek af direktionen 27
 Åbenhed om bestyrelsens profil 28
 Karrierekvinder får bestyrelsesposter 29
 Bestyrelser med finanseksperter gør det bedre 30
 Opsang til topledelse fra stjerneanalytiker 31
 Hvor er den professionelle bestyrelse 32
 Bestyrelsen skal generobre magten 1/ 33
 Sådan overvindes The Short Term Trap 2/ 34
 Har bestyrelsen føling med innovation 34
 Innovation giver større værditilvækst 36
 Bestyrelser dumper på strategiarbejdet 37
 Bestyrelsens opgaver i strategiarbejdet 38
 Større klarhed om omverden og innovation 39
 Guide: Vil den næste fejl blive fatal 40
 Hvad skal bestyrelsen have at vide 41
 Evaluering giver bedre bestyrelser 42
 Fem ømme punkter i bestyrelsesarbejdet 43

Kapitel 3 – Bestyrelsens arbejdsvilkår

Erhvervsmedier presser bestyrelser 44
 Firmafryns koster på bundlinien 45
 Opgør med den magtfulde bestyrelsesformand 46
 Dansk Industri vil fyre tantebestyrelsen 47
 Derfor bør iværksætteren have en bestyrelse 48
 Sådan findes de nye bestyrelsesmedlemmer 49
 Sådan arbejder "din" bestyrelse 50
 Hvad skal bestyrelsen have i honorar 51
 Hvor findes det nye bestyrelsesmedlem 52
 Plads til dissidenter i bestyrelsen ? 53
 Profil af den effektive bestyrelse 54
 Færre giver topchefen aktieoptioner 55
 Krav til topchefens personlighed 1/ 56
 Krav til topchefens personlighed 2/ 57
 Pejlemærker hos den næste bestyrelsesformand 58

Kapitel 4 – Revision & risikostyring

Behov for nyt syn på risikostyring 59
 Revisionsprotokollen unikt værktøj, men 60
 Sådan sætter bestyrelsen fokus på risici 1/ 61
 Sådan sætter bestyrelsen fokus på risici 2/ 62

Kapitel 5 – M&A

Derfor kommer der flere opkøb 63
 McKinsey: Bliv større, bliv opkøbt eller dø 64
 DSV viser vejen med opkøb 65
 Bestyrelsesberedskab ved opkøbsforsøg 66

Kapitel 6 – God selskabsledelse

Bevægelse i den danske ledelsesmodel 67
 Tvivlsom effekt af nye etikanbefalinger 68
 Fra anbefalinger til god selskabsledelse 1/ 69
 Fra anbefalinger til god bestyrelsespraksis 2/ 70
 For og imod medarbejdere i bestyrelsen 1/ 71
 For og imod medarbejdere i bestyrelsen 2/ 72
 For og imod medarbejdere i bestyrelsen 3/ 73

Tegning af bestyrelsesansvarsforsikringer

En af landets førende eksperter indenfor bestyrelsesansvarsforsikringer, advokat Kjeld Søgaard fra Dahlberg Assurance Brokers, giver i denne guide et kort overblik over det danske marked for bestyrelsesansvarsforsikringer og gennemgår nogle hovedpunkter, som bestyrelsen skal være opmærksom på ved overvejelser om tegning af en sådan forsikring.

Udbyderne af bestyrelsesansvarsforsikringer kan deles i to hovedgrupper: Forsikringsselskaber, der udbyder et fuldt forsikringsprogram til erhvervsvirksomhederne, og forsikringsselskaber, der har specialiseret sig i særlige forsikringsarter, herunder bestyrelsesansvarsforsikringer.

De generelle forsikringsselskaber giver forsikringstagerne den fordel, at virksomhedens forsikringer er samlet ét sted, hvilket forenkler administrationen og ofte giver større lydhørhed fra selskabets side. Efterhånden som de store forsikringsselskaber er vokset til en betydelig størrelse, bør man være opmærksom på, at sidstnævnte kunde betinger et ganske stort kundeforhold for at slå igennem.

Problemer med store selskaber

Samtidig kan store selskaber kan have en tendens til at blive institutionaliserede med en deraf følgende serviceforringelse. Ligeledes kan de store selskabers kunder støde på det problem, at den relevante afdeling ikke i samme omfang som i specialselskabet, har den øverste ledelses bevågenhed bl.a. i ressourcetildeling til bl.a. sagsbehandling og service af kunderne.

Til gruppen af store selskaber, som tilbyder forsikringer for bestyrelsesansvar med specielt uddannet personale, hører Tryg, Codan, Topdanmark og til dels IF Forsikring, som fortrinsvis dækker eksisterende kunder med bestyrelsesansvar. Andre forsikringsselskaber, blandt andet Alm. Brand, henviser ofte til specialselskaberne.

Specialselskaberne har ikke fulde forsikringsprogrammer, men til gengæld både særligt uddannet personale og ofte betydelig kapacitet til at dække med betydelige forsikringssummer og en særlig styrke i skadesbehandlingen. Især ved behandling af krav, der rejses mod bestyrelsesmedlemmer i det danske selskabs udenlandske datterselskab. Noget der især kan have betydning for krav, der rejses i de i ansvarsmæssig henseende mere krævende lande som USA/Canada.

Af specialselskaber med rod i udlandet findes primært AIG, som er størst herhjemme, Chubb, Nassau, Lloyds of London og CNA.

I det følgende gennemgås 10 punkter, bestyrelsen skal være opmærksom på ved tegning af en bestyrelsesansvarsforsikring:

1. Forsikringssummens størrelse bør være afpasset efter virksomhedens størrelse, d.v.s. hverken for høj eller for lav. En sum på 25 mio. kr. i en virksomhed med en balance på 30 mio. kr. vil friste enhver kurator/kreditor i en konkurssituation. Omvendt vil en sum på 1 mio. kr. i en virksomhed med en balance på 250 mio. kr. ikke give nogen reel beskyttelse for bestyrelsen.

2. Forsikringens reelle dækning afgrænses i undtagelserne. Disse bør derfor gennemgås, men sørg altid for, at policen kun undtager forsæt, d.v.s. grov uagtsomhed bør altid være dækket.

3. Især hvor virksomheden har datterselskaber i USA/Canada og GB, bør tillæggsdækning for såkaldte EPLI-krav (krav vedr. diskrimination for race, køn, religion m.v.) indbefattes i policen.

4. Såfremt virksomheden har betydelige datterselskaber i de under punkt 3 nævnte lande, bør det overvejes, om forsikringsselskabet har ekspertise til at behandle krav rejst i de pågældende lande.

5. Sørg altid for, at der foreligger mindst et kontroltilbud fra et andet selskab, inden forsikringen accepteres.

6. Bestyrelsesansvarsforsikringen indeholder en del fagudtryk og er specielt hvor betingelser er på engelsk komplicerede. Rådgivning fra virksomhedens forsikringsmægler/advokat bør derfor altid overvejes.

7. Er væsentlige risikoændringer nært forestående (fusion, børsintroduktion m.v.) bør disse med krav om tavshedspligt hvis muligt, tilkendegives overfor selskabet.

8. Tegn forsikringen, medens virksomheden går godt. Når den kommer i krise, er det for sent eller bliver så dyrt, at det kan være vanskeligt at forsvare overfor aktionærerne.

9. Vær opmærksom på, hvor lang tid tilbage før tegning policen dækker latente krav, som bestyrelsen ikke har haft viden om. Den bør dække latente krav opstået mindst to år før ikrafttræden. (retroaktiv dato).

10. Prøv at få fornemmelse af, om det pågældende forsikringsselskab reelt kan håndtere indtegnings/skadesbehandling.

Bestyrelsen slipper ved regnskabssminke

Generelt står bestyrelser sjældent direkte i skudlinjen, når der afsløres regnskabsmæssig manipulation eller egentlig svindel i selskabets regnskab. Forklaringen er, at bestyrelsen sjældent er grundigt inde i selskabets konkrete håndtering af værdiansættelser af aktiver og projekter og regnskabsmæssige skøn, og dermed kan bestyrelsen for det mest henholde sig til uvidenhed.

Ifølge advokat Kjeld Søgaard fra Dahlberg Assurance Brokers er der herhjemme endnu ikke tradition for, at bestyrelsen går dybt ned i regnskabsmaterialet, selvom der er en klar international tendens i den retning med amerikanske Sarbanes-Oxley og EU Kommissionens rekommendation om etablering af revisionskomiteer.

"Vi har jo ikke i Danmark tradition for, at bestyrelsen går dybere ned i regnskabsaflæggelsen. Derfor har den sjældent den fornødne indsigt til at kunne kontrollere direktionen i dybden. Og derfor vil bestyrelserne ofte kunne henholde sig til, at de ikke vidste, hvad der foregik. Til gengæld er der ingen tvivl om, at bestyrelsen i fremtiden vil komme tættere på. Og det vil også skærpe bestyrelsesansvaret, fordi der vil blive forventet mere af bestyrelsens indsigt i regnskabsaflæggelsen," siger Kjeld Søgaard.

Praksis herhjemme er da også, at Bagmandspolitiet først og fremmest går efter topledelsen, når der er mistanke om regnskabssnyd. Det var tilfældet i sagen om eHuset. Det er også tilfældet i sagen om TK Development. Aktieselskabsloven stiller ellers meget håndfaste krav til, at bestyrelsen sætter sig ind i selskabets regnskabsmæssige forhold og har dialog med selskabets revisor, som tillige skal udarbejde en revisionsprotokol til bestyrelsen. Konkret fremgår det af aktieselskabsloven, at bestyrelsen skal etablere et effektivt system til kontrol af økonomiske og finansielle forhold i selskabet.

Ifølge statsadvokat Henning Thiesen fra Bagmandspolitiet vurderer man spørgsmålet om bestyrelsens medansvar fra sag til sag. "Vi har ikke en generel politik om ikke at gå efter bestyrelserne. Til gengæld har vi et ønske om at skære sagerne til, så de ikke trækker ud alt for længe," siger han.

Kjeld Søgaard siger, at det for Bagmandspolitiet næsten altid vil være lettest at "gå efter" direktionen, fordi den sidder med det daglige ledelsesansvar. „Bestyrelsen er ikke ligeså meget inde i tingene som direktionen. Men det er også klart, at hvis et bestyrelsesreferat eller revisionsproto-

kollen peger på problemstillinger, som burde være undersøgt nærmere, så står bestyrelsen i skudlinjen," siger Kjeld Søgaard.

Bestyrelsens ansvar er igen blevet aktuelt efter det forleden kom frem, at ledelsen for TK Development er blevet sigtet af Bagmandspolitiet for kreativ bogføring af indtægter på en række ejendomsprojekter.

Ifølge adm. direktør Frede Clausen omfatter sigtelsen alene direktionen og nogle ledende medarbejdere, men ikke bestyrelsen.

Han oplyser, at hele sagen er opstået, fordi selskabet for nogle år siden havde likviditetsproblemer, og derfor måtte beskære balancen. Det betød afvikling af en række færdigudviklede projekter, hvor der var afholdt projektudviklingsomkostninger, erhvervet grunde og indgået betingede salg af projekterne.

"Vi havde behov for at nedbringe balancen og måtte derfor afvikle projekter for flere milliarder. Derfor valgte vi at afvikle allerede igangsatte projekter, og det gav de store nedskrivninger i regnskabsåret 2003/2004," siger Frede Clausen.

Han siger, at det tidligere er blevet oplyst i årsregnskaberne, at projekterne er afviklet og nedskrevet for at styrke likviditeten. Alene i regnskab 2003/2004 blev der nedskrevet værdier for over en halv milliard kr. på afholdte projektomkostninger og indtægtsførte avancer.

Ifølge TK Developments årsregnskaber er indtægter på projekter blevet bogført således: "Den indtægtsførte avance udgør den forventede avance på projektet beregnet i forhold til projektets færdiggørelsesgrad." Men hvordan vurderes færdiggørelsesgraden, og hvordan bogføres allerede solgte projekter?

Frede Clausen oplyser, at sigtelserne omfatter syv konkrete sager, hvor politiet vurderer, at der er sket urigtig indtægtsførsel.

"De sager kigger politiet på nu, og det er alle projekter, som er helt afviklet og nedskrevet. Derfor har sagerne ikke indflydelse på det seneste årsregnskab eller kommende regnskabsresultater. Det har selvfølgelig været vigtigt for os at vide," siger Frede Clausen.

Meget tyder dermed på, at hele sagen drejer sig om mistanke om indtægtsførsel af for store a conto-avancer, som dermed har pustet de årlige overskud i 2001/2002 og de følgende to år kunstigt op. Da der langt hen ad vejen vil være tale om regnskabsmæssige skøn, bliver det givetvis en vanskelig sag for Bagmandspolitiet.

Topchefer står bag regnskabssvindel

Hvad kan selskabets bestyrelse gøre for at begrænse risikoen for regnskabsmæssig sminkning og endda svindel med regnskabstallene, eksempelvis gennem opskruede værdiansættelser af anlægsaktiver og ejendomme eller forudfakturering af salg?

Spørgsmålet bliver ikke mindre aktuelt og relevant af Bagmandspolitiets sigtelse mod ledelsen for TK Development i denne uge. Tidligere velkendte sager er eHuset, hvor ledelsen fakturerede fiktive indtægter, og Nordisk Fjer tilbage i slutningen af 90'erne, hvor der internt i koncernen blev handlet fjermaskiner til kunstigt høje priser.

Selvom det stadig er et begrænset antal danske selskaber, som har revisionskomiteer, er der generel god inspiration for bestyrelsen at hente i artiklen *"Audit Committees: Smart Questions and Smart Answers"* i det internationale tidsskrift *"The Corporate Board."*

Hvor meget og hvor længe kan bestyrelsen forholde sig uvidende omkring eventuelle regnskabsmæssige uregelmæssigheder, når det går galt?

Praksis er, at bestyrelsen sjældent gøres ansvarlig for handlinger, som den ikke har været vidende om. Men kunne forholdene været afdækket tidligere ved at grave dybere ned i stoffet? Netop det er revisionskomiteens - og bestyrelsens - opgave.

Artiklen handler netop om *"asking the right questions"*. Men det er ikke godt nok bare at stille de rigtige spørgsmål. Bestyrelsesmedlemmerne skal vurdere, om svarene er præcise og fyldestgørende, og om direktionen og revisionen virker troværdig i deres kommunikation i de stillede regnskabsspørgsmål, hedder det.

EU kommissionens rekommandationer lægger netop op til dannelse af revisionskomiteer, men der gøres undtagelser for mindre selskaber, som kan lade hele bestyrelsen være en revisionskomitee. Med andre ord forventes det i disse tilfælde, at hele bestyrelsen graver sig ned i substansen, som en revisionskomiteen ellers havde gjort det.

Efter de store europæiske og amerikanske erhvervsskandaler er krav og forventninger til revisionskomiteer - og dermed også bestyrelser - vokset markant. Men hvordan møder revisionskomiteen eller bestyrelsen bedst de nye krav?

Forfatterne peger på, at undersøgelser viser, at der i hvert fald skal være bestyrelsesmedlemmer, som har særlig finansiel eller regnskabsmæssig ekspertise, og så skal de være uafhængige af direktionen.

Men den kritiske faktor er, om bestyrelsen får den "rigtige" information ud af direktionen, eksternt revisor og intern revisor.

Ét godt råd er, at bestyrelsen har en liste med nærgående spørgsmål, som eventuelt er udarbejdet med bistand fra eksterne folk. Ifølge forfatterne er det en svær og krævende opgave at overvåge den regnskabsmæssige rapportering og eventuelt afsløre regnskabssnyd.

Empiriske undersøgelser viser, at enten topchefen eller økonomidirektøren næsten altid er involveret, hvis der afsløres regnskabssvindel.

Et COSCO-sponseret studie *"Fraudulent Financial Reporting 1987-1997"* viser, at CEO og/eller CFO var involveret i 80 procent af alle sager om regnskabssvindel i den undersøgte periode. En undersøgelse fra det amerikanske finanstillsyn, SEC, viser, at der i de amerikanske regnskabs-skandaler i perioden 1997-2002 var involveret en seniormanager i 69 procent af tilfældene.

Da bestyrelsen og revisionskomiteen altid får sine oplysninger fra netop topchefen eller økonomidirektøren, kan det være vanskeligt at få de nødvendige oplysninger på bordet i de kritiske tilfælde. Ikke mindst fordi de ofte også er gode kommunikatorer. Hertil kommer, at bestyrelsesmedlemmer sjældent tror på, at topledelsen vil snyde dem på grund af det lange samarbejdsforhold. Men sådan er virkeligheden ikke altid:

"The reality is that some people will crack when placed under too much pressure to deliver earnings each period," hedder det.

Ydermere er der flere grunde til, at den interne eller eksterne revisor måske ikke leverer fyldestgørende og præcis information til bestyrelsen. Der nævnes tre grunde til det mulige "kommunikationsbrist."

For første viser empiri, at revisor har tendens til at basere sig for meget på topledelsens vurdering frem for egne undersøgelser.

For det andet er revisor på et eller andet plan i lommen på direktionen, da selskabet jo er kunden, som betaler regningen.

For det tredje opdager revisor ikke al den regnskabssvindel, som revisor måske burde gøre. I sagerne med Enron, Worldcom og andre skandaler blev revisor tilsyneladende ligeså overrasket som revisionskomiteen.

I næste udgave af ugebrevet fortsætter vi med at beskrive, dels hvordan bestyrelsen kan udføre et troværdighedscheck af topledelsen, dels en oversigt over "oplagte" spørgsmål.