

Den økonomiske opbremsning, krak i en række banker og ejendomsselskaber og udsigt til nogle meget vanskelige år for erhvervslivet, har igen sat bestyrelsesansvaret højt på erhvervsledernes dagorden. Alene fokus på bestyrelsesarbejdet i IT Factory, Roskilde Bank og bankTrelleborg har slået en tyk streg under, at der for bestyrelsesmedlemmer kan være meget store personlige og økonomiske omkostninger ved at sidde en i bestyrelse.

Men også den generelle øgede fokus på god selskabsledelse betyder, at den almindelige culpanorm for godt bestyrelsesarbejde har bevæget sig meget de seneste fem år. Og hvad der blev betragtet som godt, solidt bestyrelsesarbejde for fem år siden, behøver ikke at blive accepteret som god praksis i dag. Bestyrelserne er krøbet i arbejdstøjet, har påtaget sig flere opgaver og dermed også større ansvar.

Især under de kommende års økonomiske afmatning vil det være afgørende for bestyrelserne i de enkelte virksomheder at holde sig tæt opdateret om virksomhedens udvikling og finansielle sundhedstilstand. Ved virksomhedskonkurser vil der i stigende grad blive sat fokus på, om bestyrelsen har levet op til sit ansvar og pligter. Er det ikke tilfældet, vil bestyrelsen stå direkte i skudlinien for et bestyrelsesansvar og erstatningssager.

Dette kompendium indeholder en lang række artikler, som gennemgår praksis på området, dels med gennemgang af en række konkrete domme, dels med gennemgang af, hvad der forventes af bestyrelsesmedlemmer, som ønsker at undgå at ifalde erstatningsansvar, og dels interview med eksperter, som giver deres vurdering af det aktuelle bestyrelsesansvar. Kompendiet indeholder også en gennemgang af, hvordan forsikringsselskaberne ser på tegning af bestyrelsesansvarsforsikringer, og hvordan man i bestyrelsen kan forholde sig til tegning af den slags forsikringer.

Med andre ord har vi forsøgt at gøre dette kompendium så anvendelses-orienteret som muligt: Blandt andet starter det med en artikel om "Bestyrelseskandidatens tjekliste" med ti konkrete spørgsmål, som nye bestyrelsesmedlemmer bør stille sig selv, før de indtræder i en bestyrelse. Er man først trådt ind i bestyrelsen, så gør man sig eksponeret overfor et bestyrelsesansvar.

December 2008

Morten W. Langer, Chefredaktør
Nyhedsbrev for Bestyrelser

Ærefuldt, men ikke uden	2	“Sladrehanke” på vej ind i virksomhedskultur	36
Størst ansvarsrisiko ved manglende spørgelyst	3	Bestyrelsen bør etablere risikoovervågning 1/	37
Her gik det galt for bestyrelsen	4	Bestyrelsen bør overvåge risikoledeelse 2/	38
Bestyrelsen får flere opgaver og tungere ansvar	6	Werlauff: Bestyrelsesansvaret under skærpeelse	39
Travle bestyrelsesmedlemmer underperformer.	7	Om forebyggelse af bestyrelsesansvar	41
Sådan vurderes risikoen for bestyrelsesansvar.	8	Sådan forebygger bestyrelsen ansvarssager 2/	42
Bestyrelsens 10 væsentligste fejl	9	De ti mest almindelige bestyrelsesfejl	44
Bestyrelsen har ansvaret for årsrapporten	10	De ti mest almindelige bestyrelsesfejl 2/	45
Domstole skærper bestyrelsesansvaret	11	Risikoledeelse kræver intuition og fantasi	46
God selskabsledelse på vej ind i lovgivningen	12	Sådan sættes prisen på bestyrelsesforsikring 1/	47
Bliver familien behandlet lempeligere?	13	Ansvarsrisiko afhænger af kultur og etik	48
Bestyrelsens 10 hyppigste fejltrin	14	Hvem tager ansvaret for nedturen?	49
Bestyrelsen skal tage mere ansvar.	15	Ledelsesansvar i “tantebestyrelser”	50
Sådan Sådan styrker bestyrelsen beslutningsgrundlaget	16	Bagmandspolitiet bør afprøve bestyrelsesansvar	51
Sådan udskiftes tantebestyrelsen	17	Checkliste: Sådan kontrolleres bestyrelsesansvaret	52
Falsk tryghed omkring bestyrelsesansvaret	18	Fravalg af revisionsudvalg kan blive ansvarsfælde	53
Krav bestyrelsen bør stille til risikostyring	19	Bestyrelsens ansvar for menneskerettigheder øges	54
Bestyrelsesansvar ved »overfladiske« beslutninger	20		
Bestyrelsesansvar ved korruption i virksomheden	21		
Sådan opsætter bestyrelsen korruptionsværn	22		
Optræk til “sladrerabat” i kartelsager	23		
Tegning af bestyrelsesansvarsforsikringer	24		
Bestyrelsesforsikring mod diskriminationsansvar	25		
Sådan forebygger bestyrelsen kriser 1/	26		
Svær grænse mellem smøring og bestikkelse	27		
Troværdighedstjek af direktionen	28		
Økonomisk kriminalitet - en overset risiko	29		
Bedrageri - kan det ske hos os?	30		
Sådan sætter bestyrelsen fokus på risici 1/	31		
Sådan sætter bestyrelsen fokus på risici 2/	32		
Juraprofessor: eHuset-dommen atypisk	33		
Skal dovne bestyrelser gøres ansvarlige? 1/	34		
Skal dovne bestyrelser gøres ansvarlige? 2/	35		

Ærefuldt, men ikke uden risiko

De fleste opfatter det som en ærefuld udfordring at blive tilbudt en bestyrelsespost. Men husk at gennemføre et sundhedstjek på selskabet og bestyrelsen, før du siger ja tak. Sådan siger forfatteren af de seneste engelske corporate governance anbefalinger, Derek Higgs. Den anerkendte Higgs Report indeholder en due diligence checkliste for nye bestyrelsesmedlemmer. Han understreger, at listen ikke er udtømmende, så den skal opfattes som en hjælp til bestyrelseskandidater. Ifølge Higgs bør bestyrelseskandidaten som minimum stille sig selv følgende spørgsmål:

Hvordan er selskabets aktuelle finansielle situation, og hvordan har de økonomiske resultater været de seneste tre år?

Man kan starte med at nærlæse de seneste års regnskaber. For at få indblik i den aktuelle situation bør man tage en snak med bestyrelsesformanden og få en indikation af årets forventede resultat i forhold til tidligere forventninger.

Hvad er de største forretningsmæssige risici?

For at kunne vurdere et selskab, er det vigtigt at kende de største forretningsmæssige risici. Er der stor afhængighed af enkelte store kunder eller leverandører. Er der særlige myndighedsreguleringer, som selskabet er afhængig af. Hvad er de største konkurrencemæssige udfordringer.

I hvor høj grad følger selskabet nationale anbefalinger om corporate governance?

Man bør undersøge selskabets holdning til corporate governance, og om den stemmer overens med ens egen opfattelse af, hvordan åbenheden bør forvaltes.

Hvis selskabet ikke klarer sig specielt godt, hvordan er muligheden for at vende udviklingen, og har jeg den nødvendige tid, ønske og kompetence til at bidrage til denne proces?

Befinder virksomheden sig i en vanskelig finansiell eller markedsfølsom situation, vil det ofte kræve mere tid og ressourcer af bestyrelsen end normalt.

Hvem sidder i direktionen og i bestyrelsen. Hvad er deres baggrund, deres resultater og hvor mange år har de siddet i bestyrelsen?

Har man tillid til, at der sidder de rette personer i bestyrelsen. Har de enkelte bestyrelsesmedlemmer de kompetencer, selskabet har brug for.

Hvor stor er bestyrelsen i antal personer, findes der bestyrelseskomiteer og hvordan er forholdet mellem bestyrelsesformanden og resten af bestyrelsen og den adm. direktør?

Hvem ejer selskabet, d.v.s. hvem er selskabets hovedaktionærer, og har ejerstrukturen ændret sig over årene. Hvordan er selskabets og bestyrelsens holdning og relation til aktionærerne?

Det har betydning for bestyrelsesarbejdet, at bestyrelsen har reel kompetence og beslutningskraft, og at den ikke konstant majoriseres af en hovedaktionær. Har bestyrelsen haft en åben dialog med aktionærerne.

Har selskabet grundigt overvejet og fuld klarhed omkring de kompetencer, den viden og de erfaringer, som der er brug for, for at fuldende bestyrelsens sammensætning?

Hvordan arbejder bestyrelsen med at finde nye bestyrelsesmedlemmer. Søges efter nye medlemmer i det personlige netværk, eller er søgningen en systematisk proces, som tager udgangspunkt i en klar og veldefineret kompetenceprofil.

Hvilken forsikringsdækning for erstatningsansvar er der for bestyrelsen, og hvad er selskabets politik for at holde bestyrelsesmedlemmer skadesløse eller dække eventuelle erstatninger?

Har jeg den fornødne viden, færdigheder, erfaring og tid til at bidrage positivt til bestyrelsesarbejdet i denne virksomhed?

Det er flot at have en bestyrelsespost på CV'et. Men det er næppe særligt sjovt, hvis man ikke føler, at man bidrager konstruktivt til selskabets fremdrift. Også tiden kan blive et problem, hvis man har mange andre jern i ilden. Fondsbørsen anbefaler, at topdirektøren ikke påtager sig mere end tre eksterne bestyrelsesposter.

Er der noget i den måde virksomheden bliver drevet på og beskæftiger sig med, som bekymrer mig eller som jeg ikke kan stå inde for, både i relation til finansielle, forretningsmæssige risici og personlige etiske overvejelser?

Størst ansvarsrisiko ved manglende spørgelyst

Advokat John Korsø Jensen fra Mazanti-Andersen, Korsø Jensen & Partnere har netop afsluttet en årelang retsag mod bestyrelsesmedlemmerne i Krepco Holding, Klaus Riskær Pedersens holdingselskab for Accumulator Invest.

De så igennem fingre med Riskærs ulovlige aktionærlån, og dette beløb er de efterfølgende blevet pålagt at udrede.

Eller rettere sagt har deres forsikringsselskab måtte dække tabet på 16 mio. kr. De havde nemlig en bestyrelsesansvarsforsikring.

Korsø Jensen, som er en af landets mest erfarne advokater indenfor selskabsretten, siger at bestyrelsesmedlemmer generelt udsætter sig for størst risiko ved ikke at stille de nødvendige uddybende spørgsmål til selskabets direktion.

„Efter min opfattelse udsætter bestyrelsen i en virksomhed sig normalt for størst risiko, hvis den ikke fører den fornødne kontrol med direktionen.

Bestyrelsen er selvfølgelig nødt til at have tillid til direktionen. Men bestyrelsen holder jo normalt kun møder en gang hver anden eller tredje måned, og derfor får bestyrelsen normalt kun oplysninger, som direktionen vælger at videregive.“

Bestyrelsen skal føre tilsyn

Korsø Jensen siger, at bestyrelsen har ansvaret for, der føres ordentligt tilsyn med direktionen.

„Det betyder ikke, at bestyrelsen har ansvaret for alt, hvad direktionen gør. Hvis direktøren tager af kassen, og bestyrelsen ikke har grund til at tro det, så hæfter bestyrelsen ikke for det.

Men bestyrelsen har ansvar for at føre tilsyn med direktionen. Og hvis man ikke gør det ved at stille de nødvendige spørgsmål, kan bestyrelsen ifalde ansvar,“ siger Korsø Jensen.

Han vurderer, at problemstillingen er særlig aktuell i ejerledende virksomheder. „I en ejerledet virksomhed sidder bestyrelsen der ofte, fordi den skal være der. Da ejerlederen også bestemmer i dagligdagen har han selvfølgelig større råderum, og det kan være selektivt, hvad ejerlederen vælger at tage op i bestyrelsen.“

Korsø Jensen advarer mod, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer anvender en bestyrelsesansvarsforsikring som sovepude. Det kan man ikke bruge den til, fastslår han.

Han pointerer dog, at situationen normalt først bliver relevant, når selskabet går konkurs og det afsløres, at bestyrelsen måske har sovet i timen.

„Alternativet er jo, at der hvor selskabet ikke går konkurs, men hvor bestyrelsen forinden bliver opmærksom på problemerne med mangelfuld rapportering, så bliver direktøren fyret,“ vurderer Korsø Jensen.

Bestyrelsen bør forsikre sig

Han mener, at ethvert selskab med en bestyrelse bør overveje en bestyrelsesansvarsforsikring.

„Hvis jeg blev spurgt til råds, ville jeg anbefale, at selskabets bestyrelse tegner en forsikring. Man bør selvfølgelig forholde sig til, hvad det koster. Og så skal man også gøre sig klart, at der ofte er begrænsninger i dækningen, eksempelvis omkring risici i USA. I mange tilfælde vil forsikringsselskabet ikke dække krav, som kan rejses i USA.

Korsø Jensen vurderer, at bestyrelsesansvaret bevæger sig hele tiden. Med den danske Culpa-regel er udgangspunktet, at grænsen mellem det hændelige og det uagtsomme bestemmes af en eventuel afvigelse fra et anerkendt adfærdsmønster, og den slags adfærdsnormer kan som bekendt ændres over tid.

Netop det er sket de seneste år efter de amerikanske og europæiske erhvervsskandaler. I erhvervslivet er der sat ekstra meget fokus på en klar og entydig arbejdsdeling mellem bestyrelse og direktion, om etablering af risikostyringsystemer og rapportering herom, samt om evaluering af direktionens resultater og præstationer.

De enkelte bestyrelsesmedlemmer har en række forsvarsmekanismer, som ved mistanke om uregelmæssigheder eller mangelfuld oplysning om selskabets udvikling kan tages i brug.

For det første kan bestyrelsesmedlemmer kræve indkaldelse til ekstraordinære møder.

For det andet kan man kræve revisors deltagelse på bestyrelsesmødet.

For det tredje kan man slippe for ansvar ved at nedlægge sit hverv og fortælle relevante personer, hvorfor man gør det. Men det hjælper ikke at blive væk fra møderne.

Her gik det galt for bestyrelsen

I denne kommentar skriver advokat Andreas F. Brandt fra Bech-Bruun Dragsted om bestyrelsesansvar i praksis. Med udgangspunkt i konkrete sager beskriver han, hvor bestyrelsen skal være særligt opmærksom på at leve op til sit ansvar og undgå at ifalde erstatningsansvar. Indlægget bygger på et foredrag afholdt for nylig på en HTS-konference om bestyrelsesansvar. Andreas F. Brandts fulde indlæg kan læses på ugebrevets hjemmeside under „Bibliotek“.

De danske regler, der regulerer bestyrelsens arbejde, opgaver, pligter og ansvar beskriver ikke disse i detaljer. Tværtimod.

Derfor har domstolene i vidt omfang været med til at trække grænserne for, hvornår et bestyrelsesmedlem overholder sine forpligtelser, og hvornår et bestyrelsesmedlem ifalder ansvar.

Sag 1, Padborg Koloniallager A/S

Såfremt direktionen træder ved siden af og bestyrelsen burde have opdaget det eller endda forhindret det, har bestyrelsen ikke opfyldt sine pligter og kan derfor ifalde ansvar.

Dette var tilfældet i sagen om Padborg Koloniallager A/S fra 1979. I familieaktieselskabet var formanden for bestyrelsen både direktør i virksomheden og bestyrelsesmedlem. Hans hustru var hovedaktionær i selskabet, og bestyrelsen bestod af faderen og familiens 3 børn.

Over en periode på 16 år havde faderen lånt beløb mellem 100.000 og 250.000 kr. af selskabet. Dette var i strid med forbudet mod lån til bestyrelsesmedlemmer og aktionærernes familie. Selskabet trådte i likvidation og faderens bo kunne ikke betale lånet tilbage.

Retten begrunder det således: „De sagsøgte [børnene], der intet har foretaget sig for at føre tilsyn med selskabets virksomhed og som blot ved en gennemlæsning af selskabets regnskaber kunne være blevet bekendt med det ulovlige lån, findes ved denne tilsidesættelse af deres pligter som bestyrelsesmedlemmer at have pådraget sig ansvar over for likvidationsboet for, at der ved likvidationens indtræden forelå et ulovligt lån, der ikke kunne inddrives.“

Hvis børnene skulle have undgået ansvar, skulle de have kontrolleret, at selskabet ikke i strid med aktieselskabslovens regler havde ydet et ulovligt aktionærlån til deres far. Bestyrelsen er ansvarlig for og skal kontrollere, at direktionen handler korrekt. Det er således bestyrelsens ansvar, at bogføringen sker i overensstemmelse med loven, og at formueforvaltningen i selskabet er betryggende.

Sag 2, Juletræsdømmen

Hvis bestyrelsen træffer beslutninger, som medfører, at selskabet begår en retsstridig handling, vil bestyrelsen som udgangspunkt ifalde ansvar.

Et eksempel herpå findes i „Juletræsdømmen“, hvor to selskaber havde påtaget sig at passe en juletræproduktion for en forpagter, der havde forpagtet jorden af ejeren. Begge selskaber havde samme bestyrelse.

Forpagtningsaftalen blev opsagt. På trods heraf fortsatte forpagteren og de to selskaber med at skove juletræer og sælge dem uden afregning til ejeren af jorden.

Ejeren af jorden fremsendte løbende indsigelser til såvel forpagteren som selskaberne og også til selskabernes bestyrelser. Både direktøren og bestyrelsesformanden i de to selskaber var derfor bekendt med ejerens indsigelser.

På denne baggrund kom Højesteret frem til at både direktøren og bestyrelsesformanden burde have indset, at selskabernes handlinger i denne forbindelse var retsstridige, og at bestyrelsen derfor burde derfor have taget skridt til at bremse dem. På denne baggrund var både direktøren og bestyrelsesformanden (der var advokat) ansvarlig for ejerens tab. Hvis bestyrelsesmedlemmerne skulle have undgået ansvar, burde de have stoppet selskabernes retsstridige handlinger, da de blev opmærksomme herpå.

Sag 3, Dokoff

Denne sag handler om bestyrelsens manglende tilsyn med direktionen. I de to Dokoff selskaber bestod bestyrelserne i begge selskaber af de samme tre medlemmer. A, der var advokat og bestyrelsesformand, B, der var studerende og menigt bestyrelsesmedlem, og C, der var bestyrelsesmedlem og direktør med ret til at tegne begge selskaber.

Den studerende B tog initiativ til et bestyrelsesmøde, der blev afholdt den 18. februar 1987, hvor B oplyste, at direktøren disponerede over selskabets midler til egen vinding. Bestyrelsesformanden afviste dette, og tilkendegav at uenigheden mellem B og direktøren var et udslag af manglende kommunikation. Som konsekvens heraf trak B sig ud af bestyrelsen.

Dagen efter iværksatte A en revisorundersøgelse. Denne kunne dog ikke forventes afsluttet før en måned efter, da selskabets bogføring ikke var foretaget for flere måneder.

...fortsættes på næste side