

GOD BESTYRELSES- SIK

EN INSPIRATIONSHÅNDBOG
Coopers & Lybrand

elsesskik
lag 1995
omslag: Axel Surland
t: A/S Modersmålets Trykkeri
, mekanisk eller anden form for
eller mangfoldiggørelse af denne
le heraf er ikke tilladt ifølge gæl-
k lov om ophavsret.
1. oplag
Denmark 1995
747-145-8

INDHOLD

- Kap. 1** Indledning 7
- Kap. 2** God bestyrelsesskik
og intern kontrol 11
- Kap. 3** Introduktion til checklister 17
- Kap. 4** Checkliste for intern kontrol 21
- Kap. 5** Checkliste for udvalgte
lovregler 69
- Kap. 6** Eksempel på dagsorden for
et bestyrelsesmøde 79
- Kap. 7** Arbejde i forbindelse
med gennemførelse af et
bestyrelsesmøde 81
- Kap. 8** Checkliste for temaemner til
bestyrelsesmøder 87
- Kap. 9** Checkliste til udvalgte
spørgsmål, som kan være
relevante ved bestyrelsesmøder 89

Kapitel 4-9 foreligger på disketten i tekstbe-
handlingsdokumenter som 6 selvstændige
opgaver benævnt:

kontrol
lov
dagsord
arbejde
tema
spm

1

Indledning

Denne bog henvender sig til danske virksomheder, herunder specielt til selskabsledelsen, og er Coopers & Lybrands bidrag til debatten om, hvorledes selskabsledelser i Danmark kan forbedre virksomhedsledelsen og -kontrollen.

Vort udgangspunkt er, at bestyrelsen skal være engageret og aktiv og stille krav til direktionen om, at der gennemføres dokumenteret kontrol som en integreret del af virksomhedsledelsen. Bogen søger på dette grundlag at opstille rammerne for, hvad god bestyrelsesskik indebærer, og herunder nøjere få fastlagt, hvor langt (ned) en bestyrelse bør gå i udøvelsen af dens ledelses- og kontrolaktiviteter.

Det vil naturligvis også glæde os, hvis bogen kan give det enkelte bestyrelsesmedlem inspiration til ændringer i bestyrelsesarbejdet og derigennem forbedre virksomhedens udviklingsmuligheder.

Det formelle ledelsessystem i danske og udenlandske virksomheder er forskelligt. Således har vi i Danmark et 2-strengt system, mens for eksempel England og USA har et 1-strengt system. I det 1-strengede system har selskabet udover generalforsamlingen alene én selskabsledelse, nemlig "the board of directors". I dette ledelsesorgan er der både medlemmer, der beskæftiger sig med den daglige ledelse af selskabet, og medlemmer, der fungerer som bestyrelsesmedlemmer, således som vi kender det i Danmark. I Danmark er som bekendt dette ledelsesorgan delt op i to ledelsesorganer, bestyrelse og direktion.

I denne bog dækker begrebet selskabsledelsen både direktionen og bestyrelsen. Da det imidlertid er bestyrelsen, der har den overordnede ledelse af selskabet, er bogen i første omgang tiltænkt anvendt som vejledning og inspiration for bestyrelsen, men naturligt vil direktionen skulle inddrages i de rejste spørgsmål, da det ofte alene er direktionen, der vil kunne besvare spørgsmålene og redegøre for forholdene i tilstrækkeligt dybtgående omfang.

Selskabsledelser verden over søger til stadighed at finde bedre og mere effektive måder at lede og kontrollere virksomheden på. Der findes en række teorier og metoder, der kan anvendes i forbindelse

med at lede og kontrollere en virksomhed, men i bund og grund er det den enkeltes indsats og holdninger, der er afgørende for, om virksomheden udvikler sig i den retning, selskabsledelsen ønsker.

I de senere år har selskabsledelser inddraget kvalitetsstyring og miljøledelse som måder, hvormed virksomheden bedre kan ledes og kontrolleres.

En virksomhed kan således blive ISO 9000 certificeret og derigennem overfor trediemand demonstrere, at den lever op til egne krav gennem en dokumenteret proces. En certificering tilkendegiver dog intet om, hvilket niveau eller hvilken kvalitet virksomheden lever op til. Således vanskeliggøres en sammenligning mellem tilsvarende virksomheder, og den enkelte virksomhed kan have vanskeligt ved at sikre sig, at den lever op til "Best Practice" inden for sit felt.

Miljøledelse omfatter løbende begrænsning af forurening, løbende forbedring af ressourceanvendelse samt større åbenhed over for offentligheden. Imidlertid er der endnu ikke en generelt accepteret standard for offentliggørelse af virksomhedens miljødata. En virksomhed, der er miljøledelsescertificeret efter f.eks. BS 7750, er i samme situation som ovenfor anført om kvalitetsledelse, at certificeringen alene viser, at virksomheden lever op til egne krav og dokumenterer disse.

Indførelse af kvalitetsstyringssystemer og miljøledelsessystemer har fundet sted i en lang række virksomheder - også i Danmark - og har ved at synliggøre virksomhedernes forretningsgange - både på de traditionelle, men også på de "bløde" områder - medvirket til positive forandringer, der kan give en mere effektiv virksomhedsledelse.

Analyse og vurdering af veje til at forbedre og effektivisere virksomhedsledelsen bør dog ikke stoppe her.

Der er ingen selskabsledelse, der ønsker, at virksomheden skal forgå - blive retsforfulgt eller hængt ud i pressen - som følge af uhenigtsmæssig forretningsførelse, miljøpolitik, personalepolitik eller uhenigtsmæssige produkter.

Erfaringen viser imidlertid, at virksomheder kommer i sådanne situationer - og ofte med det tilbagevendende spørgsmål - hvad var det egentlig, der gik galt? Selv om den enkelte leder er overbevist om, at han ikke har foretaget sig noget forkert, vil en pressehetz, retssag, politisigtelse, blokade m.v. påvirke selskabet og ikke mindst den enkelte i selskabsledelsen.

I forbindelse med nogle af de kendte sager, der har været rejst fra offentlig side mod bestyrelse m.fl. efter uventede virksomhedskrak,

har mange bestyrelsesmedlemmer, direktører, revisorer m.fl. overvejet, om de kunne være havnet i samme situation.

Der er sikkert også nogle, der har tænkt, at de involverede ikke har været agtpågivende nok, og at de burde have forudset resultatet (eller virkningen heraf).

Men forholdet er formentlig det, at det ved sammentræf af en række "uheldige omstændigheder" også kunne være sket for én selv.

En del problemer opstår på grund af inaktivitet eller dårlig kommunikation, som følgende citater belyser: "jeg troede, at du havde taget dig af det problem," "det havde jeg ikke tænkt på" eller "det vidste jeg ikke". Der er endelig også mennesker, der bevidst snyder andre, begår lovovertrædelser og i det hele taget "kører deres eget show". I sådanne tilfælde vil kritik ofte være rettet mod den samlede selskabsledelse, og den enkelte må forholde sig hertil.

Nu kan ingen her på jorden leve en 100% beskyttet tilværelse. Der er død og elendighed, fattigdom, sorg, sult og mange andre forhold, vi forsøger at holde borte. Virksomheden, dens medarbejdere og ledelse er underlagt markedsbestemte, økonomiske og menneskelige forhold, der begrænser, udvikler, lammer og udfordrer os - **men det betyder ikke, at man ikke selv kan være aktiv, være åben om forholdene, kritisk, kræve og producere dokumentation, hjælpe andre, få idéer, gå ind i en problemløsning selv, lytte til andre, forsøge (pædagogisk) at forklare sine egne synspunkter.** Man må som ledelsesansvarlig nødvendigvis forholde sig til alle forhold i virksomheden, man selv har indflydelse på - uanset udviklingen på betalingsbalancen, børsen, konjunkturerne eller lignende.

For at inspirere til denne "selv handle tankegang" har Coopers & Lybrand med udgangspunkt i Coso rapporten udarbejdet i USA udviklet en checkliste tilpasset danske forhold. Coso rapporten omtales nærmere i kapitel 2. Checklisten opregner en række interne kontrol-spørgsmål inden for forskellige områder i virksomheden (blandt andet integritet og etiske værdier) og kan af det enkelte bestyrelsesmedlem anvendes som inspiration for forhold, medlemmet måtte ønske at tage op på de næste bestyrelsesmøder, men er måske mere vigtigt et udtryk for den virksomhedskontrol, som enhver ansvarlig selskabsledelse bør overveje og tage stilling til.

Checklisten er ret omfattende og kan naturligvis ikke gennemgås på én gang, hvorfor det foreslås at foretage en prioriteret gennemgang af områderne afhængig af virksomhedens forhold.

Checklisten skal heller ikke anvendes, som om den er fuldstændig,

således at alt kan tænkes at være i orden, når alt er gået igennem. Der kan være forhold, som ikke er med i checklisten, og som er af betydning for netop den virksomhed, bestyrelsesmedlemmet sidder i. Men listen kan måske være med til at inspirere et bestyrelsesmedlem til i højere grad at orientere sig om virksomhedens forhold og derigennem bidrage til virksomhedens positive udvikling.

Cadbury rapporten er en anden central rapport, der fremsætter anbefalinger om god skik vedrørende bestyrelsesansvar og andre spørgsmål i relation til virksomhedens rapporteringer om økonomiske forhold. Cadbury rapporten omtales nærmere i kapitel 2. Disse anbefalinger indgår også i checklisten i en tilpasset form.

Udover førnævnte checkliste om intern kontrol i virksomheden indeholder bogen tillige en opremsning af udvalgte lovregler i aktieselskabsloven og anpartsselskabsloven, der er sanktioneret med bøder, såfremt bestyrelsen overtræder disse.

Endelig omfatter bogen forhold knyttet til selve bestyrelsesmødet såsom dagsorden, gennemførelse af mødet, forslag til temaemner og udvalgte spørgsmål, der kan være relevante ved bestyrelsesmøder.

Forløbet af et bestyrelsesmøde vil bl.a. afhænge af virksomhedens økonomiske situation, bestyrelsesmedlemmernes kompetence, ledelsens kompetence, selskabets mål (også politiske), vaner, styrkeforhold mellem direktion og bestyrelse, styrkeforhold bestyrelsesmedlemmerne imellem og andre forhold.

Der er således ikke én rigtig måde at gennemføre et bestyrelsesmøde på, men der gives anvisninger på håndtering af de hovedproblemstillinger, som normalt vil foreligge.

Checklisten foreligger dels som hard copy i denne bog siderne 21 - 98 og i WordPerfect version 5.1 til dos på diskette i plastiklommen bagest i bogen.

Det er vort håb, at bogen kan blive en inspirationskilde til forandringer i virksomhedsledelsen og dermed inden for dansk bestyrelsesarbejde, og vi håber både som revisorer og rådgivere at kunne medvirke aktivt i denne forandringsproces.

Coopers & Lybrand
Januar 1995

2

God bestyrelsesskik og intern kontrol

Skik og brug er et meget flydende begreb dels tidsmæssigt og dels geografisk. Hvad der var god skik for 100 år siden, er ikke nødvendigvis god skik i dag. Hvad der er god skik i Saudi Arabien, er ikke nødvendigvis god skik i Danmark. Således ændrer bestyrelsesskik sig også, da den har noget at gøre med forventninger til, hvad der er en bestyrelses opgaver i en given sammenhæng.

Der lovgives - gud ske lov - ikke om god bestyrelsesskik. Bestyrelsesansvar lovgives der til gengæld om, men dette begreb er imidlertid også flydende - der er konkrete ting en bestyrelse skal gøre, men erstatningsretligt lægges der afgørende vægt på bestyrelsesmedlemmets handling i forhold til, hvad en bonus pater burde have gjort i den givne situation. Problemet her er dels at fastslå, hvad den stakels bonus pater burde have gjort, dels at dokumentere, at bestyrelsesmedlemmet ikke har opfyldt denne forventning. Sidstnævnte forhold har også betydning, når der tales om strafferetlige sigtelser, idet den offentlige anklager ofte vil have svært ved at bevise/dokumentere de strafferetlige handlinger.

God bestyrelsesskik er således et moralsk begreb, en forretningsmæssig consensus om omfang af og metodevalg i bestyrelsesarbejdet, der kan udfylde rammerne om bestyrelsesansvaret.

God bestyrelsesskik er ikke det enkelte medlems gode skik, men snarere den samlede bestyrelses gode skik.

Det afgørende i udviklingen af begrebet er efter vor opfattelse, at hvert enkelt medlem har en positiv holdning til at gøre arbejdet så godt som muligt, erkende fejl og være åben og kommunikere med de øvrige medlemmer om "consensus"/d.v.s. fælles accept og forståelse for god skik-niveauet.

Bestyrelsesarbejdet omhandler i høj grad andre mennesker, deres handlinger og accept af at leve op til afstukne mål, politikker og samarbejde.

For at bidrage til værktøjer, der kan kontrollere, at virksomheden styres som planlagt, og overraskelser minimeres, har man i Amerika