

## En bog til bankbestyrelsens pensum

af **Susanne Lindø**  
**Grønbech Business Communication A/S**

**Anmeldelse: "Blændværk – Roskilde Banks storhed og fald" af Morten Jeppesen fra Jyllands-Postens Forlag er en bog, som danske banker bør lade indgå i pensum for nyvalgte bestyrelsesmedlemmer. Ydermere kan bogen varmt anbefales til bestyrelser i små og store virksomheder i det ganske land.**

Historien om Roskilde Banks storhed og fald er uhyggelig i sine dimensioner. Mere end 9 mia. kr. går tabt på bankforretninger, og mere end 32.000 fortrinsvist lokale aktionærer må se bankens samlet børsværdi, som toppede omkring 7. mia. kr., smuldre væk til det bare ingenting.

Men hvem siger, at det kun er i banksektoren og i Roskilde, man kan opleve en virksomhed, som gennem årtier udvikler sig fra at være en lille lokal forretning til en af de største, mest succesfulde og mest aggressive i sin branche? At det kun er her man finder en dygtig, flittig og succesfuld direktør, som med tiden bliver farligt enerådig, fordi hverken medarbejdere, bestyrelse, revision eller tilsynsmyndigheder har evnen og viljen til at yde det nødvendige modspil? At nye bestyrelsesmedlemmer, direktører og revisorer ikke formår at påvirke virksomheden effektivt og sikre den omstilling til nye markedsvilkår, som kan ændre forretningens kurs væk fra katastrofekursen?

Det er jo oplagt, at mange virksomheder i og udenfor banksektoren rammes af samme typer sygdomme – langt de fleste heldigvis i mildere grad – eller at mange virksomheder på et tidspunkt i deres udvikling får det, som man kalder en rem af huden.

Derfor er Blændværk både et rystende stykke erhvervshistorie og en udmærket håndbog for bestyrelsesmedlemmer i, hvordan et sådant tillids-

hverv ikke skal forvaltes. Læg så dertil, at "Blændværk" indeholder en fremragende, skarp, vel-dokumenteret og meget velskrevet beretning om, hvad der foregik i bestyrelsen og i dens samspil med direktion, organisation, revision og tilsynsmyndigheder.

Bogen er læst på en weekend, men eftersmagen bliver hængende i uger. Man undres, forarges og fristes til at lege med tanken om, hvad nu hvis en eller flere af historiens hovedpersoner på et tidligere tidspunkt havde udvist rettidig omhu.

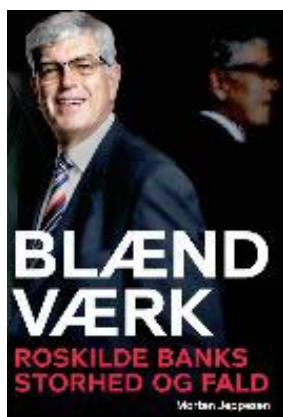
Bogens indledning afslører på den mest pinagtige facon en tantebestyrelse, som tilsyneladende er uden indsigt i og føling med, hvordan det reelt står til i banken. Samtidigt med at bestyrelsen orienteres om bankens sande tilstand af revisionen i sommeren 2008, sidder andre i seriøse forhandlinger om bankens fremtid. Det er sigende, at den administrerende direktør vælger at tage sin personlige rådgiver og ikke bestyrelsesformanden med til disse forhandlinger.

For at forstå, hvorfor de medvirkende finder dette helt naturligt, må man igennem det ene eksempel efter det andet på, at bestyrelsen tilsyneladende helt har vænnet sig af med at give direktionen nogen form for kompetent modspil. Morten Jeppesen underbygger da også med flere eksempler en antagelse om, at bestyrelsen reelt var udpeget af direktionen – og ikke omvendt.

Man må håbe, at bogen bliver læst flittigt, og at bestyrelsesmedlemmer i det ganske land tager ved lære af den. Enhver bestyrelse i et aktieselskab i almindelighed og et børsnoteret i særdeleshed har både ret og pligt til stille visse krav til bestyrelsesarbejdets udførelse.

Bestyrelsen kan til en start kræve sin indsats dokumenteret gennem skriftlige referater, som medlemmerne får lejlighed til at læse og evt. korrigere, inden de underskrives. Denne dokumentation kan sidenhen anvendes til at påvise, at bestyrelsen rent faktisk varetog sine opgaver på betryggende vis. Det er ærgerligt for medlemmerne af Roskilde Banks bestyrelse, at man ikke i tide har sikret sig denne behørig dokumentation. Eftertiden vil vise, om den manglende dokumentation i kombination med sagens udvikling vil medføre personlige straffeansvar.

En bestyrelse har også ret og pligt til at varetage den overordnede ledelse af selskabet – herunder fastlæggelse af strategi og forretningsmæssigt fo-



kus. Det er oplagt, at bestyrelsen har brug for selskabets kyndige input til denne opgave i form af grundig gennemgang af forretningsmodel, opnåede resultater, forventninger til fremtiden mht. forretningsmuligheder og risici samt forslag til forretningsstrategi. Her vil bestyrelsen ofte have mulighed for at kigge virksomheden lidt grundigere i kortene, ved at virksomhedens ansvarlige nøglepersoner supplerer direktionen, fremlægger deloplæg og besvarer bestyrelsens spørgsmål.

Når strategien er fastlagt og udmøntet i en række handlingsplaner, får bestyrelsen en noget mere overskuelig opgave. Den skal sikre sig, at direktionen forfølger strategien, opnår de forventede resultater og rapporterer disse resultater (samt positive og negative afvigelser) fyldestgørende.

Hvis bestyrelsen ikke selv kan lide eller evner at stille de skarpe spørgsmål, kan den sikre sig en tilstrækkelig tæt kontakt med den eksterne revision – fx ved at revisionen deltager på bestyrelsesmøderne i forbindelse med de kvartalsvise rapporteringer. Bestyrelsen kan bede om at få gennemgået rapporteringsudkast og revisionsprotokoller samt drøfte disse med revision og direktion. Selvom bestyrelsens kontakt med revisionen i Roskilde Banks tilfælde var sparsom, kan det undre, at det ikke fører til stor opstandelse i bestyrelsen, når man allerede i 2006 opdager, at bankens udlån til ejendomssektoren udgør 44 procent. Bestyrelsen jo har så vidt vides aldrig sanktioneret en strategi om at være førende i finansiering af ejendomsprojekter og -spekulanter.

Vi foreslog i sidste nummer af BankInfo, at Morten Jeppesen følger op på Blændværk med en sammenstilling af hændelsesforløbet, som er beskrevet i bogen, og de faktiske udmeldinger fra selskabet i form af rapportering og andre børsmeddelelser. Årsagen er naturligvis, at det i relation til både Roskilde Banks og andre bankers katastrofer ser ud som om, offentligheden først får indsigt i ulykkerne i 11. time eller endnu senere. Dette på trods af, at bestyrelsen i et børsnoteret selskab har pligt til at stille de informationer til rådighed, som er nødvendig for markedets prissætning af selskabet.

Der hviler altså både et betydeligt ledelsesansvar og et betydeligt oplysningsansvar på fx Roskilde Banks bestyrelse. Men som tidligere omtalt, er bestyrelsen ikke uden muligheder for at opnå hjælp til disse opgaver. I en børsnoteret bank har bestyrelsen tilmed flere kontrol- og støttefunktioner end i andre selskaber i form af den interne revision og Finans-

tilsynet. I Roskilde Bank havde bestyrelsen meget sporadisk kontakt med den interne revisionschef, som vel burde have haft mødepligt til bestyrelsesmøderne?

Desuden havde Roskilde Banks direktion i årevis et meget anstrengt forhold til Finanstilsynet, som ellers skal sikre at banker drives inden for lovens rammer og på forsvarlig vis. Det anstrengte forhold var kendt og blev drøftet af bestyrelsesmedlemmerne indbyrdes udenfor direktionens hørevidde. Men Finanstilsynets mange advarsler, henstillinger og påbud førte ikke til, at bestyrelsen tog skeen i den anden hånd og begyndte at stille krav til direktionen. Anledningerne har ellers været der, og de har været mange.

Mange har i den periode, som Blændværk beskriver, haft chancen for at ændre historien om Roskilde Bank, men som Morten Jeppesen også gør opmærksom på, så har ingen følt sig afgørende forpligtet til det. Heller ikke i bagklogskabens klare lys, hvorfor Jeppesen konkluderer: "Men ingen vil påtage sig ansvaret for, at Roskilde Bank er styrtet i grus. Niels Valentin Hansen hævder, at forklaringen skal findes i den finanskrise, som indtrådte, efter han forlod banken og gik på pension. Søren Kaare-Andersen mener omvendt, at det netop er dispositionerne under Niels Valentin Hansen, som har ført til bankens fald. Bestyrelsen med Peter Müller i spidsen er tavs. Men bag tavsheden er hvert enkelt af bestyrelsesmedlemmerne overbevidst om, at de undervejs har gjort, hvad de kunne, og derfor ikke kan drages til ansvar. Bankens eksterne revisorer, Ernst & Young, nægter at tale om revisionen af banken og kvaliteten af deres revisionsarbejde. Finanstilsynet henviser til tavshedspligten."

Når alt kommer til alt, er bestyrelsen bankens øverste ledelse og direktionens arbejdsgiver. Hvis noget ikke går, som det skal, eller går forfærdeligt galt som i Roskilde, vil man først og sidst rette blikket mod bestyrelsen og spørge, om den varetog sine opgaver tilstrækkeligt.

Derfor er "Blændværk" også en glimrende advarsel til mange hundrede bestyrelsesmedlemmer om at passe på med at betragte pladsen i den lokale bank som en hædersbevisning eller en billet til det bedste borgerskabs cirkler. En sådan bestyrelsespost er meget mere end det. Hvis De er i tvivl om, hvor udfordrende en sådan bestyrelsespost kan være, bør De straks gå i gang med at læse Blændværk.