



November 16-17, 2009 at Dansk Industri

Børsen Fre 13 Nov 2009 / *Sektion: Executive ; 2 Side(r): 14 / EXECUTIVE*

 *Avis*side(r) i pdf: [200911132014.pdf](#)

Tomme tønder buldrer i bestyrelserne

Bankkrak og sager om bestikkelse og svig fortsætter i en uendelighed, hvis bestyrelserne ikke sætter effektiv handling bag de fine ord i årsberetningen, mener ekspert. Løsningen er integreret governance, risikostyring og compliance skræddersyet til den enkelte virksomhed
AF SUSANNE THOLSTRUP

Hvad pokker går der galt?

Hvorfor kan alverdens anbefalinger om god selskabsledelse, et utal af regnskabsregler, Basel 2, Sarbanes Oxley, Eurosox og meget mere ikke forhindre nye erhvervsskandaler, nye boble-økonomier, voldsomme bankkrak, bestikkelsessager og sager om svig, der rækker helt ind i topledelse hos hæderkronede virksomheder som Siemens, Novo Nordisk, A.P. Møller-Mærsk, Grundfos og det dansk embedsværk?

Ledelseksperter verden over lader håret gråne for at komme først med svaret. Og nogle udvalgte stykker af slagsen stimler sammen på mandag og tirsdag i Industriens Hus i København til konferencen »Copenhagen Compliance Konference«, som ledelsekspert Kersi Porbunderwalla er vært for sammen med bl.a. Microsoft, SAP og KPMG.

Han giver selv sit bud på nogle af svarene:

»Der er alt for mange floskler i selskabernes årsrapporter. Jeg tager mig til hovedet, når topledere fortæller, hvad de vil kommunikere i næste årsrapport. Det er forkert rækkefølge. Det starter med, at man gør noget, og så kan man så fortælle om det bagefter. Ikke omvendt,« siger Kersi Porbunderwalla med eftertryk.

Han har personligt haft anledning til at kigge den skandaleramte franske investeringsbank Société Générale i kortene og holdt foredrag for ledelsen.

Alt gik galt

»I årsrapporten havde banken 37 sider om risikostyring, det år, hvor alt gik galt. Jeg var derfor chokeret, da jeg så, hvor mange transaktioner, der faktisk var udeladt i årsregnskabet. Det var lovligt nok, javist. Men bestyrelsen kunne af samme grund ingen anelse have om den samlede eksponering for risici,« forklarer Kersi Porbunderwalla.

Han mener, at tiden er moden til at sætte handling bag ordene i årsrapporten, og til at lade bestyrelserne tage ansvaret for, at det sker. Metoderne og værktøjer til at lade det ske findes. Det handler om vilje og masser af energi, mener han.

Og bestyrelserne har ikke andet valg end at trække i arbejdstøjet. Det vil de kommende retssager mod bestyrelse og direktion i blandt andre Roskilde Bank vise, forudser han. Men også reaktionerne efter den aktuelle afsløring af, at en regnskabsmand hos A.P. Møller-Mærsk i årevis kunne komme af sted med at berige sig selv ved hjælp af falske fakturaer, dokumenterer, at selv de ypperste ledelsessystemer har spillet fallit. Porbunderwalla henviser også til Novo Nordisk, der har betalt en gigantisk bøde for at slippe ud af anklagerne om bestikkelse i det irakiske olie for mad-program – til trods for et af verdens fornemmeste programmer inden for social ansvarlighed.

Kritisk kontrolfunktion

Ifølge Kersi Porbunderwalla kan corporate governance, risikostyring og social ansvarlighed være lige meget, hvis et selskab ikke effektivt kontrollerer, om det lever op til egne formuleringer. Forskellen heder »Compliance«, og det går i korthed ud på at bygge en kontrolfunktion på kritiske og etisk følsomme parametre lige så bastant som de hårde regnskabsmæssige termer i den amerikanske lov Sarbanes Oxley. Der er tale om corporate governance 2,0, der består af de tre integrerede elementer: Governance, Risk management og Compliance – GRC.

Et skalkeskjul

Kontrolsystemet kan ikke købes henne om hjørnet eller andre steder. Der findes sikkert klistremærker til at sætte i vinduerne, der vidner om, at man har et system. Men det er et skalkeskjul, fortæller Kersi Porbunderwalla. For der er kun en vej frem, og det er det lange seje træk, hvor bestyrelsen sætter rammen for, hvad der er kritiske kontrolparametre for den enkelte virksomhed.

»Selv ikke EU-kommissær Charlie McCreevy kan finde ud af, hvordan han skal lovgive om selskabsledelse som følge af finanskrisen, hvor hele den vestlige verden var tæt på at gå bankerot. For hvad der passer af kontrol i et selskab, skaber unødigt bureaukrati i et andet. Derfor er det op til den enkelte bestyrelse at tage ansvar og slå den rette tone an,« siger Kersi Porbunderwalla og understreger gentagne gange, at moral starter lige der, hvor lovgivningen holder op.

»Kunsten er så at indføre kontrol med et menneskeligt ansigt, forklarer han. Lykken er, når den bøsse amerikanske paskontrollør kigger op med et smil og siger:

»Tillykke med fødselsdagen i overmorgen«.

Se Copenhagen Compliance Program: <http://www.copenhagencompliance.com/program.htm>

Tilmelding: <http://www.copenhagencompliance.com/register.htm>