



LEDELSESKONSTELLATIONER, LEDELSESBESVIGELSER OG DET EVENTUELLE ERSTATNINGSANSVAR FOR REVISOR & LEDELSEN



AALBORG UNIVERSITET

31. MAJ 2018

AALBORG UNIVERSITET – CAND.MERC.AUD
SIMON UTKE NØRGAARD RASK

TITELBLAD

Uddannelsessted: Aalborg Universitet

Studieretning: Cand.merc.aud.

Semester: 4. semester

Fag: Specialeafhandling

Vejleder: Jesper Seehausen

Anslag inkl. mellemrum: 216.187

Udarbejdet af:

Simon Utke Nørgaard Rask

Studie. Nr. 20136261

EXECUTIVE SUMMARY

This master thesis will focus on how different management constellations influence the risk of management fraud, including asset abuse and accounting manipulation and furthermore the possibly civil liability for auditor and management in related hereto. The constellations imply among other things which structure the company have elected, whether is it one- or two-tiered board. Furthermore, if the company is managed by the owner or by an external person. In case of the company has a two-tiered management it is relevant to look, whether the members of the supervisory board are professional or not and if the members are related to the owner or not.

To answer the question above, there will an expound part in the thesis, that will provide foundation for answering how different management constellations influence the risk of management fraud. This implies a description of how different management constellations are represented in Denmark, current law for the respective parts of a Danish corporate and their responsibility in relation to management fraud. In addition, there will also be an account of the auditor's responsibility in relation to management fraud. Furthermore, there will be a general description of fraud, including management fraud. To examine and analyze the problem the principal-agent theory is used together with the fraud triangle.

By extension of the above-mentioned, this thesis will also examine the civil liability for auditor and management in relation to management fraud. This part includes a description of the relevant Danish current law regarding liability and analysis of relevant sentences, which includes management fraud to illuminate the problem definition.

The result of this thesis concludes, that there is a difference in relation to the risk of management fraud depending on the management constellations and that may be a civil liability for management and auditor if they haven't fulfilled their respective obligations and the terms for such a liability at the same time are fulfilled.

Indholdsfortegnelse

EXECUTIVE SUMMARY	2
Kapitel 1 - Indledning.....	8
1.1 Problemformulering	10
1.2 Afgrænsning.....	10
1.4 Retsdogmatisk metode.....	11
1.5 Valg af litteratur.....	12
1.6 Valg af teori	13
1.7 Projektstruktur	14
Figur 1: Afhandlingens Projektstruktur	14
Kapitel 2 – Ledelseskonstellationer	15
2.1 Definition af ledelseskonstellationer	15
2.2 Ejer-Ekstern ledelse	15
Figur 2: Personsammenfald	16
2.3 Definition af relevante begreber	16
Tabel 1: Relevante begreber til forståelsen af ledelsen	17
2.4 Definition af professionalisme-skalaen	17
2.5 Ledelseskonstellationer	17
Figur 3: Ledelseskonstellationer	18
2.5.2, 1.Kvadrant – Professionel Eksternledet	19
2.5.3, 2.Kvadrant – Professionel Ejerledet	19
2.5.4, 3. Kvadrant – Uprofessionel Ejerledet	19
2.5.5, 4. Kvadrant – Uprofessionel Eksternledet	20
2.6 Illustrationer af ledelseskonstellations-modellen	20
Figur 4: Enstrengt eksternledet	21
Figur 5: Professionel Eksternledet konstellation	22
Figur 6: Professionel ejerledet konstellation.....	23
2.7 Statistik vedrørende danske virksomheder	23
Tabel 2: Generel Firmastatistik.....	24
2.7.1 Ejerstrukturen i Danske virksomheder	24
Tabel 3: Antallet af ejere fordelt på virksomhedsform	25
2.7.2 Ekstern-Ejerledelse i danske virksomheder.....	25
Tabel 4: Ekstern eller ejerledet.....	26

2.7.3 Bestyrelsen i de danske virksomheder	26
Tabel 5: Virksomhedsbestyrelser	26
Tabel 6: Bestyrelsesfrekvensen sammenhæng med antallet af ejere.....	27
Tabel 7: Antallet af bestyrelsesmedlemmer.....	28
2.8 Selskabsorganernes opgaver	28
2.8.1 Ledelsesstruktur	28
2.8.2 Generalforsamlingen	29
2.8.3 Bestyrelsens opgaver.....	30
2.8.4 Direktionens opgaver	30
Kapitel 3 – Besvigelser, herunder ledelsesbesvigelser	31
3.1 Definition af besvigelser	31
3.2 Misbrug af aktiver.....	32
3.3 Regnskabsmanipulation	33
3.4 Statistik vedrørende besvigelser	33
Tabel 8: Fordelingen af besvigelser	34
Tabel 9: Det gennemsnitlige tab.....	35
Tabel 10 - Afsløring af besvigelser	36
Tabel 11: Afsløringen ift. virksomheds størrelse.....	37
3.4.1 Statistikkens begrænsninger	37
3.5 - Besvigelsestrekanten.....	38
Figur 7: Besvigelsestrekanten.....	39
3.5.1 Incitament/pres.....	39
3.5.2 Muligheder	40
3.5.3 Retfærdiggørelse	41
3.6 Principal-Agent-Teorien.....	42
3.6.1 Principalen og agenten	42
Figur 8: Principal-Agent-teorien	43
3.6.2 Teoriens relevans til problemformuleringen.....	44
Kapitel 4 – Ledelse og revisors ansvar ift. besvigelser, herunder ledelsesbesvigelser.....	45
4.1 Ledelsens ansvar ift. besvigelser jf. selskabsloven	45
4.1.2 Risk Management	46
Figur 9: COSO ERM	47

4.1.3 Corporate Governance	49
4.2 Revisors ansvar ift. besvigelser	50
4.2.1 Revisors rolle i samfundet formål	50
4.2.2 Revisionens rolle	50
4.2.3 Revisors ansvar ift. besvigelser	51
4.2.4 Risikovurderingshandlinger	51
4.2.5 Reaktionen på risici for ledelsesbesvigelser	52
4.2.6 Reaktion på konstatering eller mistanke om ledelsesbesvigelser	53
Kapitel 5 – Analyse af besvigelsesrisikoen	53
5.1 Eksternledet Ledelseskongstellationer	54
Figur 10: Eksternledet	54
5.1.1 Principal-Agent forholdet	55
5.1.2 Besvigelsestrekanter	55
5.1.2.1 Incitament/Pres	56
5.1.2.2 Mulighed	56
5.1.2.3 Retfærdiggørelse	57
5.2 Professionel eksternledet kongstellation	57
Figur 11: Professionel bestyrelse	58
5.3 Ikke-professionel eksternledet kongstellation	59
Figur 12: Ikke-professionel eksternledet	59
5.2 Ejerledet Ledelseskongstellationer	60
Figur 13: Ejerledelse	60
5.2.2 Principal-Agent forholdet	60
5.3.3 Besvigelsestrekanter	61
5.3.3.1 Incitament/pres	61
5.3.3.2 Muligheder	61
5.3.3.3 Retfærdiggørelse	62
5.2.1 Bestyrelsens tilsyn og kontrol	62
5.3 Professionel ejerledet kongstellation	62
Figur 14: Professionel bestyrelse	63
5.4 Ikke-professionel ejerledet kongstellation	64
Figur 15: Ikke-Professionel ejerledet kongstellation	64
5.5 Vurdering af besvigelsesrisikoen	66

Kapitel 6 – Ledelsens & Revisors erstatningsansvar	67
6.1 Culpa	68
Figur 16: Culpasøjlen	69
6.2 Betingelserne for erstatningsansvar	70
6.3 Skadelidte	71
6.4 Hjemmel til ledelsens erstatningsansvar	71
6.4.1 Konstatning af ledelsesbesvigelser	72
6.4.2 U.1997.283	72
6.5 Hjemmel til revisors erstatningsansvar	73
6.6 Statuering af revisors professionsansvar	75
6.6.1 - UfR 2002.2067 H – Hafnia	75
6.7 Ansvarsforsikringer	77
6.7.1 Ledelse	77
6.7.2 Revisor	78
6.8 Ansvarsfordeling	78
6.8.1 U.1998.1137	79
6.9 FSR's Responsumudvalg	79
6.9.1 - Responsumsag nr. 1013 (1993)	80
6.9.2 Responsumudvalgets betydning i domsafgørelse	81
6.9.3 FED1997.1793V.	81
6.9.4 Landsrettens bemærkninger	82
6.10 Lempelse af erstatningsansvar	82
6.10.1. Professionelle bestyrelsesmedlemmer	83
6.10.2. Uprofessionelle bestyrelsesmedlemmer	83
6.10.3 Opsummering af lempelse	85
6.11 Memory Card Technology A/S - U.2015.2075	85
6.11.1 Ledelsen	86
6.11.2 Landsrettens bemærkninger:	88
6.11.3 Højesterets bemærkninger	90
6.11.4 Vurdering af afgørelserne	91
6.12 Revisors ansvarsbegrænsning	91
Kapitel 7 – Diskussion	93

7.1 Ledelseskonstellationer og besvigelsesrisikoen	93
7.2 Principal-Agent-Teorien.....	94
7.3 Ledelsesbesvigelser & revisionspligten	95
7.4 Initiativer til at mindske besvigelsesrisikoen	97
7.5 Forventninger til revisors arbejde	98
 Kapitel 8 - Konklusion	 100
 Litteraturliste	 105

Kapitel 1 - Indledning

Medierne er i dag en vigtig informationskilde for, hvad der sker rundt omkring i verden. I denne forbindelse forekommer der ofte informationer omkring virksomheder, både på internationalt og nationalt plan, hvor der er udøvet økonomisk kriminalitet, herunder besvigelsestyperne misbrug af aktiver og regnskabsmanipulation, som i værste tilfælde er endt i virksomhedens endeligt. Al denne postyr og omtale i medierne, skaber som en selvfølge en urolighed blandt virksomheders interessenter, hvorfor der på globalt plan er sat yderligere fokus på området omkring besvigelser. Hertil spillede særligt sagen om Enron, der gik konkurs i 2001 i medierne, hvilket gjorde, at der for alvor blev rettet fokus mod ledelsesbesvigelser og anden økonomisk kriminalitet foretaget af ledelsen, deres samarbejdspartnere og virksomhedens reviderende revisor. Finanskrisen og de dertilhørende konkurser har sat yderligere fokus herpå.¹

Ovenstående elementer har gjort, at der sket en række skærper i forhold til revisorerhvervet og sket en udbygning og detaljering af de regnskabsretlige og revisionsfaglige områder i forhold til besvigelser. Dette omfatter blandt andet skærper af revisorloven, hvor revisor skal godkendes/certificeres for at kunne revidere finansielle virksomheder,² krav om adskillelse af revision og rådgivning, skærpe til rotationskrav i forhold til virksomheder af offentlig interesse. I forhold til skærpen ved besvigelser, ses dette med indførelsen af RS 240 i 2003, senere skærpe heraf i 2006 og sidst den nugældende ISA 240.³ Skærperne i RS 240 gjorde, at besvigelserne kom til at spille en større rolle internt i revisionsteamet samt udadtil for ledelsen. Dette kom bl.a. til udtryk i et krav om et planlægningsmøde for revisionsteamet, som har til formål at opnå forståelse af virksomhedens besvigelsesrisikofaktorer. Hertil, at revisor skal indhente skriftlige erklæringer om ledelsens anerkendelse af deres ansvar ift. besvigelser, selskabets interne kontroller, ikke-korrigeret fejlinformation fundet af revisionen, at ledelsen har givet alle væsentlige oplysninger om konstaterede eller formodning om besvigelser og sidst ledelsens risikovurdering.⁴ Den nugældende ISA 240 afløste RS 240 i 2010 og har er skærpet fokus på besvigelser igennem hele

¹ Halling-Overgaard, Søren: "Revisors Erstatnings & Disciplinæransvar", Jurist- og Økonomiforbundets forlag, 4. udgave, 1. oplag, 2014, s. 169-171

² Lov 2013-06-12 nr. 617 om ændring af revisorloven og lov om finansiell virksomhed § 2

³ Halling-Overgaard, Søren: "Revisors Erstatnings & Disciplinæransvar", s. 169-171

⁴ RR.1.2006.44: "RS 240 (ajourført) revisors ansvar for at overveje besvigelser ved revision af regnskabet"

revisionsprocessen fra planlægningen, revisionshandling, vurdering, rapportering og at revisionen endvidere skal foretages med god revisorskik.⁵

Enron er just en af mange erhvervsskandaler, som har præget overskrifterne i nyhedsmedierne. Her kan nævnes sager som Memory Card, Nordisk Fjer, Genan, Gate Gourmet, IT Factory og mange flere. Den seneste tids skandaler har gjort, at virksomheders interessenter herunder aktionærer, ledelse, kreditorer, medierne m.fl. har rettet blikket mod besvigelser, hvorfor revisors fokus herpå også er stigende. Endvidere er der ifølge Søren Halling-Overgaard en stigning i antallet af erstatningssager, der vedrører besvigelser.⁶

Efter de talrige erhvervsskandaler er samfundets øjne rettet mod virksomhederne, deres ledelse samt revisor, hvorfor der bl.a. er sket en skærpelse på revisionsområdet ift. besvigelser, men at der samtidig med skærpelserne er en tendens til et stigende antal erstatningssager for revisor og ledelsen, der vedrører besvigelser, er interessant. Ovenstående problemfelt anses som et aktuelt og problematisk område, der har relevans for ledelsen og revisors nuværende arbejde. I denne sammenhæng er det interessant at undersøge, hvorledes forskellige ledelseskonstellationer har indvirkning på besvigelserisikoen. Herunder om en hundredeprocent ejerledet selskab foretrækkes fremfor en eksternledelse set i forhold til besvigelserisikoen. Det kan endvidere være relevant at kigge på, hvordan vil en ikke-professionel og professionel bestyrelse vil have en indvirkning på besvigelserisikoen. Er der forskel og kan det blive noget revisoren kan drage nytte af i sin fremtidige revision.

Yderligere er der spørgsmålet om, hvorvidt ledelsen og revisor er stillet i forbindelse med ledelsesbesvigelser. Hertil er det interessant at undersøge parternes erstatningsansvar, særligt i kraft af, at besvigelser fylder mere i revisors hverdag, og at der er en stigende tendens til erstatningssager, der omhandler besvigelser. Ovenstående elementer og dertilhørende undren leder til følgende problemformulering.

⁵ Halling-Overgaard, Søren: "Revisors Erstatnings & Disciplinæransvar", s. 174, 178

⁶ Halling-Overgaard, Søren: "Revisors Erstatnings & Disciplinæransvar", s. 171

1.1 Problemformulering

Hvilken indflydelse har forskellige ledelseskonstellationer på risikoen for ledelsesbesvigelser, og hvilket erstatningsansvar kan ledelsen og revisor risikere at pådrages, hvis der foretages ledelsesbesvigelser?

1.2 Afgrænsning

Som det fremgår af problemformuleringen, er der afgrænset til ledelsesbesvigelser, hvorfor besvigelser foretaget af medarbejdere og eksterne parter og evt. sammensværgelser blandt disse ikke behandles. Denne afgrænsning foretages med en bevidsthed om, at ledelseskonstellationer også her kan have en indflydelse på besvigelsesrisikoen, og at der kan være erstatningsansvar forbundet herved for både ledelsen og revisor. Ydermere afgrænses der til en primær behandling af kapitalsekskaber, herunder aktieselskaber og anpartsselskaber, da disse anses som værende de mest anvendte selskabstyper i Danmark, der er underlagt revisionspligten. Herudover afgrænses der fra en behandling af tilsynsrådet, og skyldes dens manglende anvendelse i praksis.

I problemformuleringen nævnes forskellige "ledelseskonstellationer". Dette begreb anvendes ikke i revisions- eller den selskabsretlige litteratur, men anvendes i denne afhandling med en bevæggrund om, at dette er et bredere begreb end eksempelvis ledelsesstruktur i selskabsretten. Her er det netop kun, hvorvidt der er tale om enstrenget eller tostrenget ledelsesstruktur, men der kan argumenteres for, at det er relevant at kigge på flere parametre i forhold til ledelsen, særligt når dette er ift. ledelsesbesvigelser. De parametre som indgår i nærværende definition på ledelseskonstellationer, vil således være, hvorledes ejer/ne indgår i ledelsen, er der tale om en ejer- eller eksternledet virksomhed. Såfremt der er tale om en tostrenget ledelsesstruktur er det også relevant at kigge på bestyrelsessammensætningen, hvorledes der er tale om interne eller eksterne bestyrelsesmedlemmer og samtidig, hvorvidt de er professionelle eller ej. Ovenstående er summeret ned i to skalaer, der tilsammen kan sammensættes i en model, der repræsenterer fire forskellige ledelseskonstellationer for en tostrenget og to for en enstrenget ledelsesstruktur. Denne egen tilvirkedemodell fremgår af kapitlet om ledelseskonstellationer. Der afgrænses endvidere til en behandling af de respektive ledelseskonstellationer som en helhed, hvorfor hver enkelt kombinationsmulighed ikke behandles, da dette vil kombinatorisk vil blive for omfattende. Yderligere afgrænses og behandles ledelseskonstellationerne med en bestyrelse ud fra

minimumsbestemmelserne i selskabsloven ift. minimumskravet på tre medlemmer. Mere om ledelseskonstellationer og den udviklede model hertil, vil fremgå af Kapitel 2.

Herudover anvendes begrebet besvigelser, i nærværende rapport, som det revisionsmæssige begreb, der dækker over misbrug af aktiver og regnskabsmanipulation, der alene er typerne, som har en indvirkning på regnskabet. Dette betyder, at der er afgrænset fra andre formueforbrydelser og andet økonomisk kriminalitet, som ikke hører under den revisionsmæssige definition på regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver. Af straffelovens kapitel 28, der omhandler formueforbrydelser og anden økonomisk kriminalitet, vil besvigelser som det revisionsmæssige begreb overlappe flere af de respektive bestemmelser i straffeloven. Dette kommer bl.a. til udtryk i misbrug af aktiver dækker over tyveri, underslæb mv. En yderligere behandling af besvigelser og definition heraf vil fremgå af kapitel 3.

Af problemformuleringen lyder en afgrænsning til erstatningsansvar forbundet med besvigelser, hvorfor der afgrænses fra strafansvar og disciplinæransvar herved. Der afgrænses endvidere til revisors erstatningsansvar indenfor sit virke af revisorloven, hvorfor der er afgrænset fra erstatningsansvar i forbindelse med rådgivning eller erhvervsudøvelse. I forhold til erstatningsansvaret for ledelsen og revisor afgrænses yderligere til en behandling rettet mod ledelsesbesvigelser, hvorfor sager, der vedrører besvigelser foretaget af medarbejdere og eksterne ikke medtages. Som tidligere nævnt, er den primære behandling af kapitalselskaber, men der kan være medtaget afgørelser, som vedrører andre virksomhedsformer, herunder fonde, hvis disse synes relevante. Der kan endvidere være medtaget afgørelser, som ikke direkte har noget med ledelsesbesvigelser at gøre, men kan være med til at statuere ledelsens og revisors erstatningsansvar som eksempelvis casen omkring Hafnia.

1.4 Retsdogmatisk metode

Til besvarelsen af den givne problemformulering anvendes en retsdogmatiske metode. Dette forårsager således, at besvarelsen tager udgangspunkt i gældende ret inden for revision og erstatningsretten, hvorfor fokuseret mod gældende ret for besvigelser og dertilhørende erstatningsansvar for ledelsen og revisor. Gældende ret afspejler sig i en række relevante retskilder,

der i øvrigt er underlagt rangfølge, og disse retskilder afspejler ligeledes ret og pligt på deres respektive områder.⁷

Disse retskilder vil indenfor revision blandt andet være revisorloven, de internationale revisionsstandarder, erhvervsstyrelsens vejledninger og bekendtgørelser samt retspraksis, herunder domsafgørelser, responsa mv. Relevante retskilder til erstatningsansvaret for ledelsen og revisor, vil således befinde sig indenfor erstatningsretten. Her er reglerne delvis uskrevne, hvorfor dele heraf, ikke har afsæt i en lov, men derimod i retssædvane på lovniveau.⁸ Når der tales om retssædvane betyder det, at der dømmes efter, hvad der er sædvane på det respektive område. Dette betyder, at der inddrages en række afgørelser, for at kunne konkludere på ledelsens og revisors erstatningsansvar i forbindelse med ledelsesbesvigelser. Selvom megen af erstatningsretten bygger på retssædvane, er der alligevel nedskrevne regler herom i bl.a. selskabsloven, revisorloven og erstatningsansvarsloven. Mere herom fremgår af kapitel 6.

Når nærværende besvarelse tager udgangspunkt i den retsdogmatiske metode, er der gjort nogle metodiske overvejelser omkring begrænsningerne, der kan være forbundet med at besvare ud fra den gældende ret. Der medtaget afgørelser i denne afhandling, som vil have præjudikatværdi i forhold til ledelsen og revisors erstatningsansvar, men der skal ligeledes være en bevidsthed om, at dette kun er et udsnit af de sager, der behandles i det danske retssystem. Dette skyldes, at det kun er lands- og højesterets domme, der publiceres samtidig med, at der kan være en række verserende retssager, som ender med et forlig imellem parterne, hvorfor de ikke publiceres.

Udover den retsdogmatiske metode, der afspejler gældende ret, vil der blive inddraget nogle retspolitiske synspunkter. Dette omfatter relevante punkter i gældende ret indenfor revision og erstatningsretten. De retspolitiske emner udspringer således af specialets respektive kapitler.

1.5 Valg af litteratur

Til besvarelsen af problemformuleringen anvendes relevant sekundær litteratur, der afspejler og relatere sig til revision, herunder ledelsesbesvigelser, samt revisor og ledelsens erstatningsansvar herved. Derfor vil empirien i denne rapport som tidligere nævnt i den retsdogmatiske metode tage

⁷ Werlauff, Erik., Hansen, L. Lone.: ”Den juridiske metode - en introduktion”, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1. udgave, 1. oplag, 2013, s. 85

⁸ Werlauff, Erik: ”Erstatningsansvar i selskabsforhold - ledelse, ejere og revisor”, Werlauff&Jura, 1. udgave, 1. oplag, 2016, s. 13

udgangspunkt i relevante retskilder, der tager afsæt i relevant lovgivning, afgørelser, revisionsstandards mv. Ydermere anvendes artikler, herunder artikler fra Revision og Regnskabsvæsen, samt fagbøger, der relaterer sig til revision, selskabs- og erstatningsret. Sidst anvendes diverse publikationer fra FSR og andre organisationer, der har udgivet relevant litteratur, som er nyttigt til besvarelsen. Udgangspunktet er, at besvarelsen altid vil baseret på den primære kilde, men en sekundær kilde kan anvendes til at give besvarelsen endnu et lag i form af fortolkning.

1.6 Valg af teori

Derudover vil der i rapporten også anvendes teori som et metodisk værktøj til at besvare problemformuleringen. Herunder vælges principal-agent teorien, og skyldes, at denne beskriver og forklarer revisors rolle i forhold til principalen og agenten. Teorien foreskriver, at der vil være en konflikt mellem parterne, hvorfor revisor er nødvendig. Modsatningsvist, kan der med udgangspunkt i teorien udledes, at hvis teoriens principper sættes ud af spil ved hjælp af ejerledelse, er det at foretrække, da teoriens problematikker ikke længere vil eksistere. Der kan dog argumenteres for at være andre ulemper forbundet hertil, hvorfor teorien anvendes som et analyseværktøj og til diskussion, for at kunne besvare den givne problemformulering.

Herudover anvendes besvigelsestrekanten, der opstiller de forskellige bevæggrunde til, hvorfor besvigelser foretages. Disse bevæggrunde er henholdsvis incitamenter/pres, muligheder og retfærdiggørelse, hvilket er betingelser, der generelt er tilstede, når der foretages besvigelser, hvorfor disse kan være med til at indikere besvigelserisikofaktorer.⁹ Besvigelsestrekanten er første gang behandlet i Cresseys publikation fra 1953,¹⁰ hvorfor denne teori eksisterede før de internationale revisionsstandards. Af den nuværende ISA 240 inddrages teorien jf. ISA 240, A25 og yderligere vejledning hertil, fremgår af standardens bilag 1, hvorfor denne udover at være gængs besvigelsesteori, samtidig er regulerende i form af sin indlemmelse i de internationale regnskabsstandards. Sammenholdes denne teori sammen med principal-agent teorien og afhandlingens øvrige elementer, kan disse i samråd belyse besvigelserisikoen, som er forbundet med de respektive ledelseskonstellationer.

⁹ ISA 240, Bilag 1.

¹⁰ Warming-Rasmussen, Bent., Kristensen, Holmslykke Rikke, Christensen, Bloch Maria.: "Revisors opklaring af besvigelser – læren af praksis" 2. udgave, 2015, s. 26

1.7 Projektstruktur

Dette afsnit har til formål at vise afhandlingens struktur. I de forudgående afsnit er afhandlingens problemformulering, afgrænsning, metodiske tilgang, valg af litteratur og teori præsenteret, hvilket der vil skabe rammerne for den resterende proces i afhandlingen. Strukturen følger af nedenstående figur, hvor de enkelte kapitler og deres respektive funktion præsenteres.

Figur 1: Afhandlingens Projektstruktur



Kapitel 2 – Ledelseskongstellationer

2.1 Definition af ledelseskongstellationer

Af problemformuleringen fremgår begrebet ledelseskongstellationer, hvilket dette kapitel har til formål at behandle. Som det nævnes i afgrænsningen, kan der argumenteres for, at ledelseskongstellationer er et bredere begreb end, hvad der anvendes i revision og selskabslitteraturen. Af begrebet ledelseskongstellation, vil der i nærværende afhandling blive set på forholdende omkring ledelsen i et bredere spektrum end normalt. Dette afspejler sig dels, i en anskuelse af selskabets ledelsesstruktur, hvorvidt denne er en- eller tostrengt. Hertil hvorvidt der er tale om en ejer- eller eksterntledet virksomhed, og afhængigt af ledelsesstruktur, hvorvidt bestyrelsens medlemmer er interne eller eksterne og endvidere, hvorvidt disse er professionelle eller ej.

Ud fra ovenstående anskuelse af ledelseskongstellationer sammenfattes en tilgangsvinkel i nærværende afhandling, hvor der arbejdes med to skalaer i forbindelse med de respektive kongstellationer. Dette omfatter henholdsvis en ejer-ekstern-skala og en professionalisme-skala for bestyrelsen. Skalaernes forskellige elementer vil følgende blive behandlet, hvilket vil skabe basis for udarbejdelsen af ledelseskongstellations-modellen, som fremgår af figur 3.

2.2 Ejer-Ekstern ledelse

I nærværende speciale anvendes begrebet ejerledelse om virksomheder, hvori ejeren indgår i direktionen. Hertil argumenteres der for, at graden af ejerledelse herefter kan variere ift. bestyrelsessammensætningen. Dette betyder, at hvis medlemmerne af bestyrelsen består af ejeren selv eller nærtstående vil graden af ejerledelse således øges. Ejerledelse er karakteristisk for små og mellemstore virksomheder, hvor ejeren ikke er en passiv investor, men tilfører virksomheden arbejdskraft, kompetencer og initiativ.¹¹ Når der er tale om ejerledelse, vil der være personsammenfald mellem de forskellige selskabsorganer, hvilket illustreres i nedenstående figur.

¹¹ God selskabsledelse - i mindre og mellemstore virksomheder (November 2004)

Figur 2: Personsammenfald



Kilde: God selskabsledelse – i mindre og mellemstore virksomheder (November 2004)

Såfremt der ikke er tale om en ejerledet virksomhed, hvor der derimod er ansat en ekstern direktør til at varetage den daglige ledelse, kaldes denne for en eksternledet virksomhed. Her vil graden af eksternledelse ligeledes stige i en tostrengt ledelsesstruktur i takt med, at bestyrelsens medlemmer er eksterne. Statistik omhandlende de danske virksomheder, og hvorvidt der er tale om ejer- eller eksternledelse fremgår af et senere afsnit i dette kapitel.

2.3 Definition af relevante begreber

Qua at der arbejdes med forskellige ledelseskonstellationer, ses det nødvendigt at definere relevante begreber, som anvendes i denne sammenhæng. Dette drejer sig om begreberne omkring direktionen, og hvorledes bestyrelsesmedlemmerne omtales afhængigt af deres baggrund og tilknytning til kapitalejeren og direktionen. Nedenstående figur illustrerer, hvorledes de respektive ledelsesmedlemmer karakteriseres efter de førnævnte kriterier.

Tabel 1: Relevante begreber til forståelsen af ledelsen

	Hovedaktionær eller nærtstående hertil	Andre personer
Bestyrelsen	Internt bestyrelsesmedlem	Eksternt bestyrelsesmedlem
Direktionen	Ejerleder	Ekstern direktør

Kilde: God selskabsledelse – i mindre og mellemstore virksomheder (November 2004)

2.4 Definition af professionalisme-skalaen

Udover om der er tale om en ejer- eller eksternledelse, kan det være relevant at kigge på, hvorvidt bestyrelsesmedlemmerne er professionelle eller ej, såfremt der er tale om en tostrengt ledelsesstruktur. Selskabslovens (SL) krav til bestyrelse er jf. SL § 111, stk. 2, at denne skal bestå af minimum tre personer, hvor en bestyrelse på tre til seks medlemmer anbefales ifølge god selskabsledelse – i mindre og mellemstore virksomheder, herunder anbefales mindst to eksterne medlemmer.¹² Når en ejer og nærtstående hertil indgår i en bestyrelse, kaldes denne også for en familiebestyrelse, der optræder mest i små og mellemstore virksomheder. Disse kan være af kosmetiske årsager eller for at overholde kravet om bestyrelse jf. SL § 111, stk. 1 for aktieselskaber. Familiebestyrelsen eller den kosmetiske bestyrelse bliver også ofte kaldt for en tantebestyrelse.¹³ Familiebestyrelserne bliver oftest forbundet med at være uprofessionelle, men selvom der er tale om familiemedlemmer eller nærtstående til ejer, så vurderes disse godt at kunne være kompetente og professionelle til at varetage et bestyrelseshverv. Det vurderes dog også, at tilfældet med professionelle interne bestyrelsesmedlemmer i praksis er sjældent set, og at disse i overvejende grad vil være ikke-professionelle.

2.5 Ledelseskonstellationer

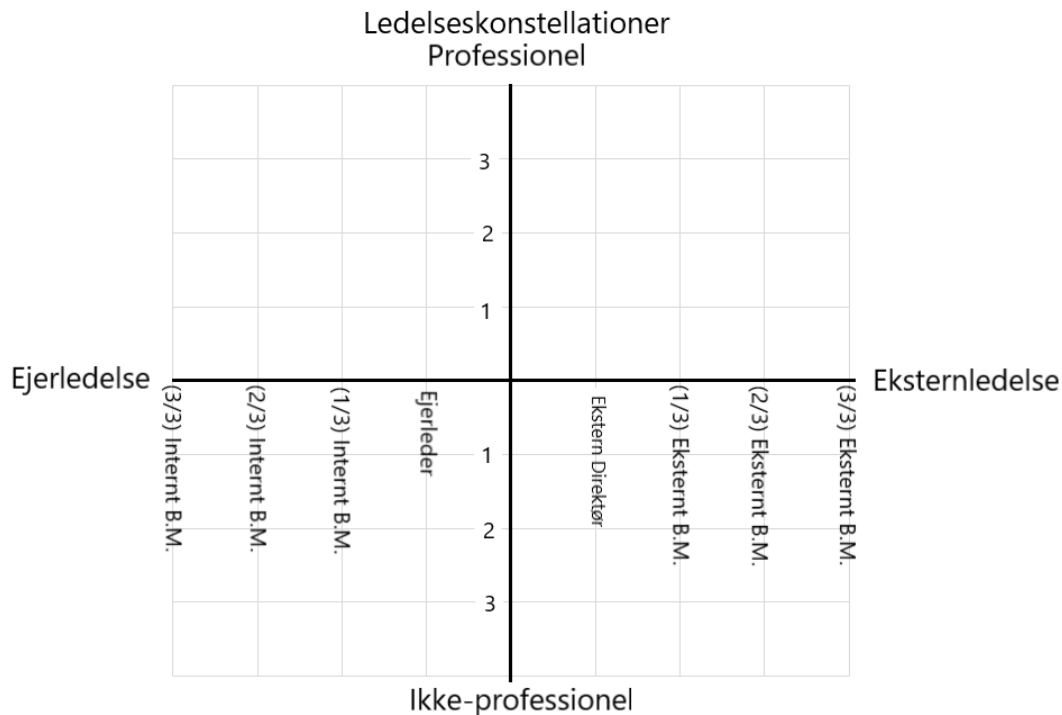
Efter at have redegjort for de respektive skalaer har dette afsnit til formål at sammensætte disse til et selvudviklet metodisk værktøj, der kan illustrere de forskellige ledelseskonstellationer, som skal

¹² God selskabsledelse - i mindre og mellemstore virksomheder (November 2004)

¹³ RR.2.2005.6: "God selskabsledelse i mindre og mellemstore virksomheder"

bidrage til besvarelsen af den givne problemformulering. Den sammensatte figur fremgår af nedenstående:

Figur 3: Ledelseskongstellationer



Kilde: Egen tilvirkning

Ovenstående figur viser således de omtalte skalaer med henholdsvis skalaen for ejer- og eksternledelse på x-aksen samt graden af professionalisme for bestyrelsen på y-aksen. På y-aksen er anvendt selskabslovens krav om minimum tre personer i bestyrelsen jf. SL § 111, stk. 2. Såfremt der er tale om en enstrengt ledelsesstruktur, skal der ses bort fra skalaen omkring graden af professionalismismen og sammensætningen af bestyrelsen, da denne ikke er relevant.

Af den ovenstående figur fremgår fire kvadranter, der er repræsentant for de respektive ledelseskongstellationer. I nærværende afhandling arbejdes der overordnet med to typer af kongstellationer henholdsvis en ejer- eller eksternledet, der ydermere kan sættes i perspektiv efter graden af interne og eksterne bestyrelsesmedlemmer, og hvorvidt disse er professionelle eller ej.

Dette ender med, at der i alt kan blive tale om overordnet seks konstellationer, som illustreres nedenfor.

Enstrengt ledelsesstruktur:

- Ejerledet
- Eksternledet

Tostrengt ledelsesstruktur:

- Professionel eksternledet
- Professionel ejerledet
- Ikke-professionel ejerledet
- Ikke-professionel eksternledet

Disse vil skabe basis for at afdække, hvorledes besvigelsesrisikoen kan være indvirket af de respektive ledelseskonstellationer af analysen i kapitel 5.

2.5.2, 1.Kvadrant – Professionel Eksternledet

Af figurens første kvadrant er aksernes øvre punkter en 100 pct. ekstern ledelse på x-aksen, hvilket indikerer en ekstern direktør og tre eksterne bestyrelsesmedlemmer. I forhold til y-aksen er det øvre punkt således tre professionelle medlemmer. Der vil derfor være tale om en professionel eksternledet virksomhed. Denne ledelseskonstellation anses for værende repræsentativ i de danske virksomheder særligt for større og børsnoterede selskaber.

2.5.3, 2.Kvadrant – Professionel Ejerledet

Af figurens andet kvadrant er x-aksens øvre punkt en 100 pct. ejerledet virksomhed med ejeren i direktionen og derudover tre interne bestyrelsesmedlemmer. I forhold til y-aksen er dennes øvre punkt i 2. kvadrant tre professionelle bestyrelsesmedlemmer, hvorfor der vil være tale om en professionelt ejerledet konstellation. En professionel ejerledet konstellation antages også at eksisterer i praksis, dog i mindre grad end den professionelle eksternledet, og skyldes en formodning om, at bestyrelsen ofte vil have karakter af en familiebestyrelse enten som fuldstændig eller partiel.

2.5.4, 3. Kvadrant – Uprofessionel Ejerledet

Af figurens tredje kvadrant er aksernes øvre punkter henholdsvis en 100 pct. ejerledet virksomhed på x-aksen, med en ejerleder og tre interne bestyrelsesmedlemmer. Herudover er der på y-aksen

tale om tre uprofessionelle bestyrelsesmedlemmer. Der vil derfor være tale om en uprofessionel ejerledet konstellation, hvilket med andre ord vil være en ejerleder med en tantebestyrelse. Ligesom førnævnt vil denne ledelseskonstellation være repræsentativ for flere små- og mellemstore virksomheder i Danmark.

2.5.5, 4. Kvadrant – Uprofessionel Eksternledet

Af figurens fjerde kvadrant er X-aksens øvre punkt en 100 pct. ekstern ledelse, hvilket markerer en konstellation med en ekstern direktør med tre eksterne bestyrelsesmedlemmer. Af y-aksen vil øvre punkt således være tre uprofessionelle medlemmer.

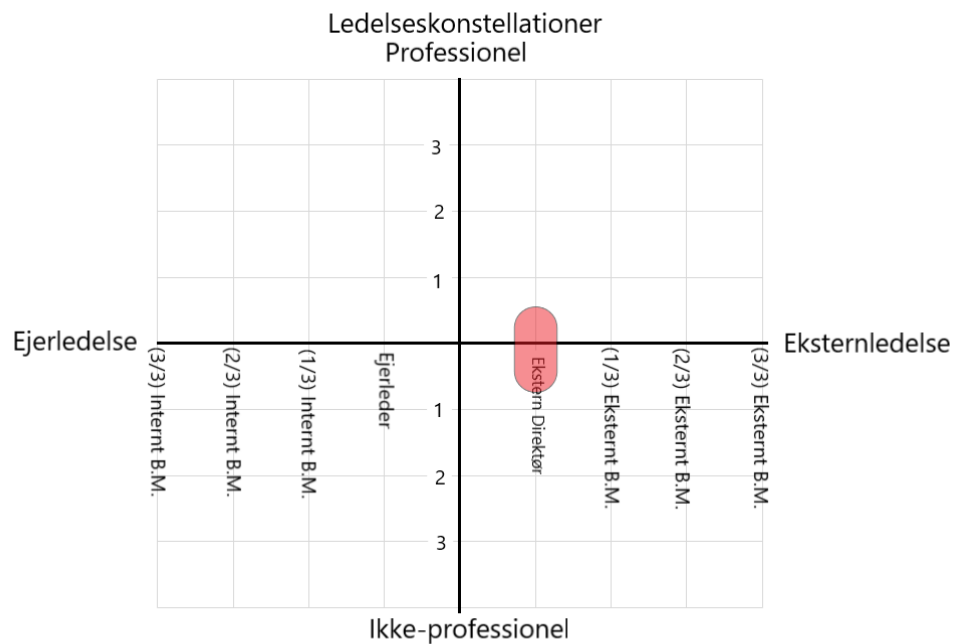
Ovenstående respektive ledelseskonstellationer, vil senere blive behandlet i sammenhæng med specialets andre elementer, herunder teoriapparatet i form af besvigelsestrekanten og principal-agent teorien. Hertil sammenholdes disse med revisor og ledelsens opgaver ift. besvigelser for at kunne konkludere på konstellationernes indflydelse på besvigelserisikoen. De forskellige ledelseskonstellationer, vil også komme til at spille en rolle i forhold til analysen omkring ledelsen og revisors erstatningsansvar, således at der kommer sammenhængskraft af afhandlingens elementer. Først illustreres, hvorledes den førnævnte model kan anvendes til at vise de respektive ledelseskonstellationer.

2.6 Illustrationer af ledelseskonstellations-modellen

Dette afsnit har til formål at vise, hvorledes ledelseskonstellationer kan placeres i modellen. Her tages udgangspunkt i nogle fiktive konstellationer, der indrammes af en rød cirkel.

Tages der udgangspunkt i én enstregen ledelsesstruktur, hvor generalforsamlingen har ansat en ekstern direktør for at varetage den daglige drift af selskabet, vil placeringen i modellen være som nedenfor.

Figur 4: Enstrenget eksterntledet

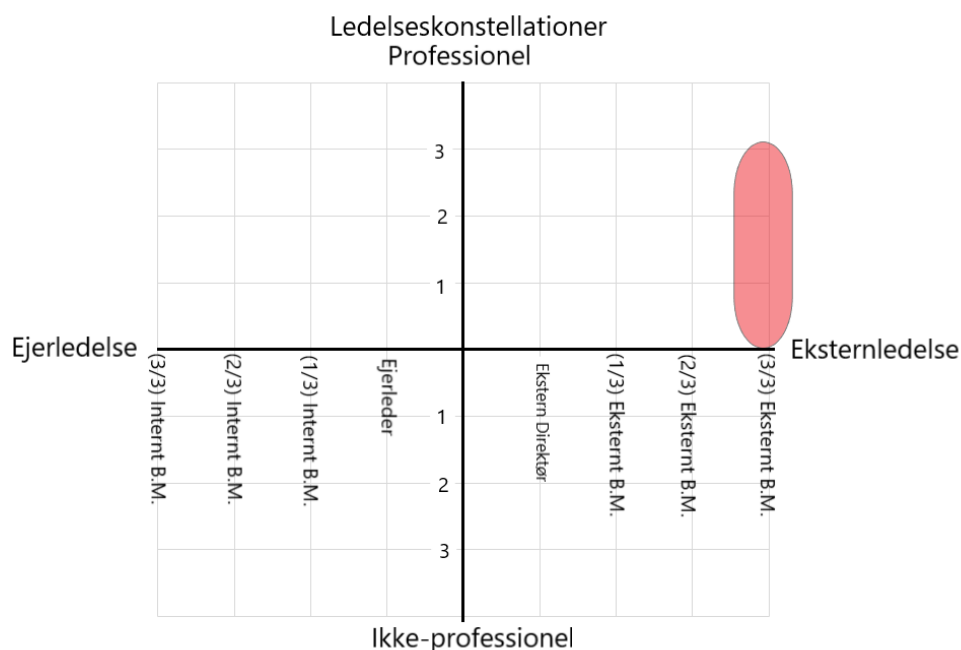


Kilde: Egen tilvirkning.

Såfremt der er tale om én enstrenget ledelsesstruktur, hvor en ejer også varetager rollen som direktør vil placeringen af cirklen være på det første punkt i venstre side af modellen. Det er altså personen i direktionen, som bestemmer, hvorvidt ledelseskongstellationen skal placeres i højre eller venstre side af modellen.

Hvis der er tale om en tostrenget ledelsesstruktur, bliver det også relevant at kigge på antallet af interne/eksterne bestyrelsesmedlemmer, og hvorvidt disse er professionelle eller ej. En situation med en ekstern direktør, hvor alle medlemmerne er eksterne og professionelle vil se således ud.

Figur 5: Professionel Eksternledet konstellation

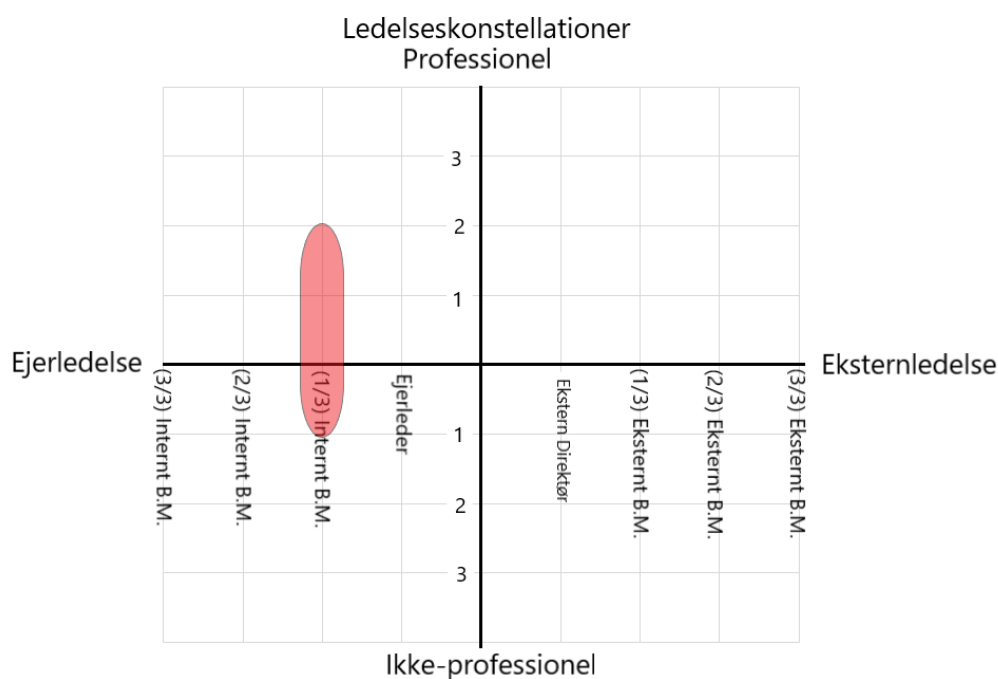


Kilde: Egen tilvirkning.

Heraf ses det, at cirklen fremgår af 1. kvadrant i modellen, hvor den er yderst på skalaen for eksternledelse grundet de tre eksterne bestyrelsesmedlemmer, hvortil der er tale om at alle er professionelle, hvorfor den går til tredje punkt på y-aksen. Samme situation bare spejlvendt vil således udspille sig, hvis der var tale om en ejerledet konstellation med tre interne bestyrelsesmedlemmer, som også er professionelle. Såfremt der er tale om en ejerledet virksomhed med ingen interne bestyrelsesmedlemmer, vil den røde cirkel således placeres på x-aksens første punkt i andet og tredje kvadrant, og varierer efter bestyrelsesmedlemmernes karakter.

Ifald at der tale om en ejerledet ledelseskonstellation med kun ét internt- og to eksterne bestyrelsesmedlemmer, hvoraf det interne medlem er ikke-professionel og de resterende er professionelle vil placeringen se således ud.

Figur 6: Professionel ejerledet konstellation



Kilde: Egen tilvirkning.

Heraf ses det, at den røde cirkel er placeret i venstre side af modellen qua at der er tale om ejerledet, hvortil to tredjedele af markeringen er placeret i andet kvadrant, hvor den resterende part i tredje, som skyldes bestyrelsesmedlemmernes karakter.

2.7 Statistik vedrørende danske virksomheder

Dette afsnit har til formål at præsentere, hvorledes de forskellige kapitalselskaber er repræsenteret i Danmark og hvilke karakteristika, der omkranser disse. Dette medtages for at give et indblik i, hvorledes de respektive ledelseskongstellationer er repræsenteret selvom statistikken kan have sine begrænsninger til at belyse alle forholdene omkring ledelseskongstellationerne.

Tabel 2: Generel Firmastatistik

	2015
AFI Firmaer (antal)	
TOT TOT Erhverv i alt	
TOT I ALT	297 235
1 Enkeltmandsfirma	139 399
2 Interessentskab mv.	13 708
4 Aktieselskab	28 836
6 Fond, forening mv.	13 441
3 Anpartsselskab	92 509
5 Andelsforening	1 974
7 Offentlig myndighed	246
9 Anden ejer	7 122

Kilde: Danmarks Statistik, "Generel firmastatistik efter enhed, branche (DB07 10-grp), tid og virksomhedsform"

Ud fra ovenstående tabel ses det, at der for 2015 er registeret i alt 297.235 aktive virksomheder, hvoraf 28.836 er aktieselskaber og 92.509 udgøres af anpartsselskaber, hvilket er virksomhedsformerne relevante for nærværende rapport. Statistikken medtager kun aktive virksomheder, hvorfor Danmarks Statistik følger EU's anbefalinger om kun at medtage firmaer, hvor der præsteres en arbejdsindsats på mindst et halvt års årsværk, enten i form af løntimer eller en indtjening af en given størrelse. Grænsen for indtjeningen varierer ydermere efter branchen.¹⁴ Således fjernes firmaer fra statistikken, der efter grænseværdierne anses som passive eller har hobbyaktivitet. Medtages disse vil antallet af firmaer være fordoblet til omtrent 600.000.¹⁵

2.7.1 Ejerstrukturen i Danske virksomheder

I et samarbejde mellem INSEAD og Center for Ejerledede Virksomheder på Copenhagen Business School i Danmark er udarbejdet seks rapporter i serien "Ejerledelse i Danmark". Den første af disse rapporter hedder "Ejerledelse – baggrund og udbredelse" og som titlen antyder, skal disse være med til at belyse, hvorledes ejerstrukturen samt sammensætningen af ledelsen og bestyrelsen, er i de danske virksomheder.¹⁶ Deres analyse er baseret på 13.428 aktieselskaber og 60.827 anpartsselskaber, og skyldes at holding- og datterselskaber er frasorteret således, at den ultimative ejer alene fremstår.¹⁷

¹⁴ Danmarks Statistik, "Statistikdokumentation for generel firmastatistik 2016", s. 3

¹⁵ Dst.dk, firmastatistik, (13.04.2018)

¹⁶ Bennedsen, Morten., Nielsen, Kasper Meisner.: "Ejerledelse i Danmark – Rapport 1: Ejerledelse baggrund og udbredelse", s. iv

¹⁷ Bennedsen, Morten., Nielsen, Kasper Meisner.: "Ejerledelse i Danmark – Rapport 1: Ejerledelse baggrund og udbredelse", s. 17

Tabel 3: Antallet af ejere fordelt på virksomhedsform

Antal ejere	Virksomhedsform				Alle	
	A/S		ApS			
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
1	4.454	33,2 %	45.512	74,8 %	49.966	67,3 %
2	4.530	33,7 %	10.748	17,7 %	15.278	20,6 %
3	2.103	15,7 %	2.672	4,4 %	4.775	6,4 %
4	1.059	7,9 %	1.112	1,8 %	2.171	2,9 %
5+	1.282	9,5 %	783	1,3 %	2.065	2,8 %
Alle	13.428	100 %	60.827	100 %	74.255	100 %

Figur 1 Bennedsen, Morten., Nielsen, Kasper Meisner.: "Ejerledelse i Danmark – Rapport 1: Ejerledelse baggrund og udbredelse", s. 18

Af ovenstående tabel bemærkes det, at cirka syv ud af ti af alle virksomheder er ejet af én enkelt person. Ved aktieselskaber er det én ud af tre selskaber, som er ejet af én enkelt ejer, og ved anpartsselskaber er det tre ud af fire. Såfremt der er tale om en ejerstruktur med to ejere er det én ud af fem for alle selskaber, med en fordeling på én ud af tre for aktieselskaber, mens det for anpartsselskabet er knapt én ud af fem. Såfremt der er tale om en ejerstruktur med flere ejere falder hyppigheden for begge selskabstyper. Endvidere kan det udledes, at anpartsselskabet optræder mest, hvis der er tale om en simpel ejerstruktur med en enkelt eller to ejere, hvorefter hyppigheden er faldende i takt med antallet af ejere. Modsat ses det, at aktieselskabet har en jævnere fordeling ift. hyppigheden i relation til ejerstrukturen, dog fortsat flest selskaber med én eller to ejere. Heraf kan det udledes, at aktieselskabet anvendes i højere grad, hvis der er tale om en ejerstruktur med flere ejere, hvor anpartsselskabet har sin største forekomst med 75 pct. ved en enkelt ejer. Dette skyldes formentligt, at anpartsselskaberne i gennemsnit er mindre end aktieselskaberne, hvorfor ejerstrukturen forholder sig således.

2.7.2 Ekstern-Ejerledelse i danske virksomheder

Det er tidligere behandlet, hvorledes ledelsen kan karakteriseres som enten en ejer- eller eksternledelse, og hvordan de udarbejdede skalaer, kan være med til at øge graden heraf. Dette afsnit har til formål at vise, hvorledes de forskellige konstellationer er repræsenteret i praksis. Dette viser nedenstående tabel, der tager udgangspunkt i 53.053 virksomheder, der har en kontrollerende ejer.¹⁸

¹⁸ Bennedsen, Morten., Nielsen, Kasper Meisner.: "Ejerledelse i Danmark – Rapport 1: Ejerledelse baggrund og udbredelse", s. 34

Tabel 4: Ekstern eller ejerledet

Er den kontrollerende ejer også direktør?	Virksomhedsform				Alle	
	A/S		ApS			
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Ja	3.713	61,7 %	39.501	84,0 %	43.214	81,5 %
Nej	2.308	38,3 %	7.531	16,0 %	9.839	18,5 %

Figur 2 - Bennedsen, Morten., Nielsen, Kasper Meisner.: "Ejerledelse i Danmark – Rapport 1: Ejerledelse baggrund og udbredelse", s. 34

Heraf ses det, at 81.5 pct. af virksomheder med én kontrollerende ejer samtidig også er direktør, hvorfor de resterende 18.5 pct. er ledet af en ekstern direktør. Her er fordelingen for anpartsselskabet, at 84 pct. er ejerledet, hvor 16 pct. er varetaget af en ekstern. Af aktieselskabet er der en fordeling på 62 pct. ejerledet og 38 pct. eksterneledet. Det kan derfor fastslås, at når der er tale om én kontrollerende ejer, så er ejerledelsen den hyppigst forekommende, hvor ledelsesformen samtidig i højere grad er repræsenteret i anpart- fremfor aktieselskabet. Vice versa er det mere almindeligt for aktieselskabet at have en ekstern direktør, selvom der er en kontrollerende ejer.

2.7.3 Bestyrelsen i de danske virksomheder

Som det senere behandles i specialet, er der jf. selskabsloven to mulige ledelsesstruktur, hvoraf en tostrengt er lovpligtig for aktieselskabet og frivilligt for anpartsselskabet. Dette afsnit har til formål at redegøre for, hvorledes de respektive selskabstyper har en bestyrelse eller ej, og samtidig hvorvidt de er repræsenteret. Dette illustreres i nedenstående tabel.

Tabel 5: Virksomhedsbestyrelser

Har virksomheden en bestyrelse?	Virksomhedsform				Alle	
	A/S		ApS			
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Ja	13.428	100 %	5.532	9,1 %	18.960	25,5 %
Nej	-	-	55.295	90,9 %	55.295	74,5 %

Kilde: Bennedsen, Morten., Nielsen, Kasper Meisner.: "Ejerledelse i Danmark – Rapport 1: Ejerledelse baggrund og udbredelse", s. 24

Af ovenstående ses det, at for aktieselskabets vedkommende alle har en bestyrelse, da det er lovpligtigt. I forhold til anpartsselskabet er det knap 10 pct., der har en bestyrelse. Det kan derfor konstateres, at kun én ud af ti anpartsselskaber, som har en bestyrelse, hvilket kan skyldes, at der

er tale om mindre virksomheder, og at der som tidligere nævnt er en simpel ejerstruktur med en enkelt ejer (75 pct.), hvorfor en bestyrelse fravælges. Dette skyldes formentlig, at ejerlederen ikke føler et behov for en bestyrelse og vedkommende synes, at omkostningerne forbundet med bestyrelsen ikke opvejes af fordelene.¹⁹ Bestyrelsesfrekvensen for anpartsselskabet stiger i takt med at ejerkredsen udvides. Dette ses i nedenstående tabel.

Tabel 6: Bestyrelsesfrekvensen sammenhæng med antallet af ejere

Antal ejere	Har bestyrelse?			
	Ja		Nej	
	Antal	%	Antal	%
1	1.854	4,1 %	43.658	95,9 %
2	1.831	17,0 %	8.917	83,0 %
3	981	36,7 %	1.691	63,3 %
4	478	43,0 %	634	57,0 %
5+	388	49,6 %	395	50,4 %
Alle	5.532	9,1 %	55.295	90,9 %

Figur 3 Bennedsen, Morten., Nielsen, Kasper Meisner.: "Ejerledelse i Danmark – Rapport 1: Ejerledelse baggrund og udbredelse", s. 26

Heraf ses en tendens til, at antallet af bestyrelser stiger i takt med antallet af ejere i selskabet, der går fra fire pct. med en enkelt ejer til halvdelen, når der er tale om selskaber med fem eller flere ejere. Heraf kan det udledes, at bestyrelsen etableres, så snart ejerkredsen udvides med mere end en enkelt ejer. Årsagen hertil kan være et krav fra en ekstern investor, kreditor eller som et værktøj for mindretalsaktionærerne, der kan have et ønske om større indblik i virksomhedens daglige drift. Derudover kan bestyrelsen være et middel til at beskytte mindretalsaktionæren mod en dominerende majoritetsejer.²⁰ Nedenstående figur viser antallet af medlemmer i de danske bestyrelser.

¹⁹ Bennedsen, Morten., Nielsen, Kasper Meisner.: "Ejerledelse i Danmark – Rapport 1: Ejerledelse baggrund og udbredelse", s. 26

²⁰ Bennedsen, Morten., Nielsen, Kasper Meisner.: "Ejerledelse i Danmark – Rapport 1: Ejerledelse baggrund og udbredelse", s. 26-27

Tabel 7: Antallet af bestyrelsesmedlemmer

Antal bestyrelsesmedlemmer	Virksomhedsform				Alle	
	A/S		ApS			
	Antal	%	Antal	%	Antal	%
3	8.399	62,5 %	4.076	73,7 %	12.475	65,8 %
4	2.884	21,5 %	965	17,4 %	3.849	20,3 %
5	1.434	10,7 %	364	6,6 %	1.798	9,5 %
6	426	3,2 %	86	1,6 %	512	2,7 %
7+	285	2,1 %	41	0,7 %	326	1,7 %
Alle	13.428	100 %	5.532	100 %	18.960	100 %

Heraf ses det, at størstedelen af de danske bestyrelser befinder sig på selskabslovens minimumsbestemmelse på tre medlemmer med 65,8 pct., herudover 20 pct. med fire medlemmer og 10 pct. for 5 medlemmer, hvorefter procentsatsen for yderligere medlemmer falder betragteligt. Herudover ses det fra ovenstående tabel, at bestyrelsen i et anpartsselskab gennemsnitligt er mindre end aktieselskabets, hvilket skyldes en tendens til at bestyrelsen stiger i takt med, at virksomheden bliver større.²¹

Det har ikke været muligt at finde statistik, som giver et indblik i karakteren af de ovenstående bestyrelser, hvorvidt der er tale om professionelle eller ej, og om der er tale om interne eller eksterne medlemmer. Efter at have skabt et indblik i, hvorledes de respektive ledelseskonstellationer repræsenteret i en dansk kontekst, følger en redegørelse af de enkelte selskabsorganers opgaver.

2.8 Selskabsorganernes opgaver

Kapitelselskabernes respektive organer er traditionelt blevet opdelt hierarkisk med generalforsamlingen øverst, dernæst bestyrelsen og sidst direktionen.²² Dette kapitel har til formål at redegøre for de forskellige organers opgaver jf. selskabsloven.

2.8.1 Ledelsesstruktur

Kapitelselskaberne, der er omfattet af selskabsloven jf. SL § 1, stk. 1, kan vælge mellem to typer af ledelsesstrukturer. Dette er henholdsvis en tostrengt og enstrengt ledelsesstruktur jf. SL § 111. I

²¹ Bennedsen, Morten., Nielsen, Kasper Meisner.: "Ejerledelse i Danmark – Rapport 1: Ejerledelse baggrund og udbredelse", s. 28-29

²² Werlauff, Erik.: "Selskabsret", Karnov Group, 10. udgave, 2016 s. 450

en tostrengt ledelsesstruktur jf. SL § 111, stk. 1, nr. 1 ledes selskabet af en bestyrelse, også kaldet den øverste ledelse, som foretager den strategiske og overordnede ledelse. Bestyrelsen i et aktieselskab skal minimum bestå af tre personer jf. SL § 111, stk. 2. Bestyrelsen står for ansættelsen af den daglige ledelse (direktionen), der enten kan komme fra egne række eller eksternt. Flertallet af bestyrelsens medlemmer må i aktieselskaber ikke være udgjort af direktionen, og dernæst må bestyrelsens formand eller næstformand ikke samtidig være direktør. I en enstrengt ledelsesstruktur ledes selskabet af en direktion jf. SL § 111, stk. 1, nr. 2, dog skal der i aktieselskaber føres tilsyn af et tilsynsråd, hvor medlemmerne skal være uafhængige af direktionen. Der afgrænses fra en yderligere behandling af tilsynsrådet jf. afgrænsningen. Alle medlemmerne af et kapitalselskabs ledelse skal være myndige personer jf. SL § 112.

2.8.2 Generalforsamlingen

Kapitalejernes beslutningsret kan udøves på generalforsamlingen jf. SL § 76, stk. 1. Bemærk, at der er tale om en ret og ikke pligt for kapitalejerne til møde og træffe beslutninger på generalforsamlingen.²³ På en generalforsamling har enhver kapitalejer ret til at møde og tage ordet jf. SL § 78, medmindre der er tale om aktier optaget på et reguleret marked, hvor retten til at deltage og afgive stemme er i forhold til aktiebesiddelsen jf. SL § 84, stk. 1. Endvidere har enhver kapitalejer ret til at få optaget et emne på dagsordenen jf. SL § 90. Kapitalejere kan repræsenteres af en fuldmægtig jf. SL § 80. Ydermere har henholdsvis ejeren eller dennes fuldmægtige ret til at møde på generalforsamlingen sammen med en rådgiver jf. SL § 81.

På den ordinære generalforsamling skal der jf. SL § 88, stk. 1, nr. 1-4 træffes afgørelse om 1) godkendelse af årsrapporten, 2) anvendelse af overskud eller dækning af underskud, 3) beslutninger om revision og 4) andre spørgsmål, som pådømmes generalforsamlingen jf. selskabets vedtægter.

I aktieselskaber skal flertallet af bestyrelsen eller tilsynsrådet vælges af generalforsamlingen jf. § SL § 120. De valgte medlemmers bestyrelseshverv er gældende for den periode, som er bestemt i selskabets vedtægter eller en frist fastsat senest fire år efter den ordinære generalforsamling, hvor valget er foretaget jf. SL § 120, stk. 4. Dette kan være med til at forny ledelsen løbende, der er dog

²³ Karnov, Selskabsloven, Note 455.

ikke forbud imod genvalg.²⁴ Bestyrelsesformanden vælges som udgangspunkt af bestyrelsens medlemmer jf. SL § 122.

2.8.3 Bestyrelsens opgaver

I det tilfælde der er tale om en tostrengt ledelsesstruktur står bestyrelsen for ansættelsen af direktionen jf. § 111, stk. 1, nr. 1. Modsat vil det i et selskab uden bestyrelse oftest være generalforsamlingen, der står for ansættelsen af direktionen.²⁵ Bestyrelsens opgaver er udover at varetage den overordnede og strategiske ledelse samt at sikre en forsvarlig organisation jf. SL § 115, nr. 1-5. Dette indebærer at påse, 1) at bogføringen og regnskabsaflæggelsen er tilfredsstillende, 2) at der er etableret fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller, 3) at bestyrelsen modtager løbende rapportering om selskabets finansielle forhold, 4) tilsyn af at direktionen udøver sit hverv tilfredsstillende og efter rammerne fastsat af bestyrelsen og 5) at selskabets kapitalberedskab er forsvarligt.

Relateres bestyrelsens opgaver i forhold til den nærværende problemformulering spiller varetagelsen af disse en rolle i forhold til besvigelserisikoen, og har deraf samtidig en indvirkning på det eventuelle erstatningsansvar forbundet hertil. Mere om ledelsens ansvar i forhold til ledelsesbesvigelser følger af kapitel 4.

2.8.4 Direktionens opgaver

Direktionens opgaver afhænger af ledelsesstrukturen i selskabet. Jævnfør SL § 117 stk. 1, 1. pkt. varetager direktionen i en tostrengt ledelsesstruktur den daglige ledelse med de fastsatte retningslinjer og anvisninger bestyrelsen har anført. De dispositioner, som er af en usædvanlig art eller af stor betydning for selskabet, kan ikke foretages af direktionen alene, men hertil kræves bemyndigelse fra bestyrelsen jf. SL § 117, stk. 1, 2. pkt. Der er dog tilfælde, hvor direktionen ikke kan afvente bemyndigelsen, men her skal bestyrelsen straks underrettes herom jf. SL § 117, stk. 1, 5. pkt., når dispositionen er foretaget.

Jævnfør SL § 117, stk. 2. er direktionens opgaver i en enstrengt ledelsesstruktur at varetage den daglige såvel som den overordnede og strategiske ledelse, samt en sikre en forsvarlig organisation.

²⁴ Karnov, Selskabsloven, Note 685

²⁵ Werlauff: "Selskabsret", s. 464

Direktionen overtager således flere af bestyrelsens opgaver, hvis der er tale om en enstrengt ledelsesstruktur.

Yderligere er der opgaver, som påhviler direktionen uafhængigt af ledelsesstrukturen. Dette indebærer, at selskabets bogføring er i overensstemmelse med bogføringsloven og sikrer, at der foregår en betryggende formueforvaltning jf. SL § 118, stk. 1. I forhold til formueforvaltningen indebærer dette bl.a. at konstatere aktivernes tilstedeværelse, anbringelsen af disse, relevante forsikringer mv.²⁶ Herudover skal direktionen sikre, at selskabets kapitalberedskab er forsvarligt, således at det kan opfylde sine forpligtelser jf. SL § 118, stk. 2. Efter at have redegjort for de respektive selskabsorganers opgaver vil afhandlingen dreje sig ind på fokusområdet omkring besvigelser, hvilket følger af næste kapitel.

Kapitel 3 – Besvigelser, herunder ledelsesbesvigelser

Dette kapitel har til formål at redegøre for besvigelser generelt, herunder definitionen af besvigelser og en behandling af de to typer, misbrug af aktiver og regnskabsmanipulation. Hertil præsenteres relevant statistik omkring besvigelser, der har til formål at vise, hvilken rolle disse spiller i samfundet.

3.1 Definition af besvigelser

Af ISA 240, Afsnit 11 defineres besvigelser som: *“en bevidst handling udført af en eller flere personer blandt den daglige ledelse, den øverste ledelse, medarbejdere eller tredjeparter, der benytter vildledning til at opnå en uberettiget eller ulovlig fordel”*²⁷

Som det fremgår af ovenstående definition, vil der være tale om besvigelser, når der er foretaget en bevidst handling. Afhængigt af vedkommende, der begår besvigelserne karakteriseres disse som medarbejderbesvigelser, ledelsesbesvigelser og besvigelser foretaget af tredjeparter. Såfremt der er foretaget en ubevidst handling, vil denne være karakteriseret som en fejl jf. ISA 240, Afsnit 2. Når begrebet besvigelser anvendes skelnes der i mellem misbrug af aktiver og regnskabsmanipulation jf. ISA 240, Afsnit 3, som begge kan resultere i fejlinformation i regnskabet.

²⁶ Werlauff: “Selskabsret”, s. 471-472

²⁷ ISA 240, Afsnit 11

Besvigelser er et begreb, der relaterer sig til revisionsbranchen, og noget revisor fokuserer på i sin revision for at afdække om regnskabet indeholder tilsigtet fejlinformation jf. ISA 240, Afsnit 3. Hertil kan det diskuteres, hvorvidt ISA 240, Afsnit 3 i sin beskrivelse af besvigelser: "... *skønt besvigelser er et juridisk begreb...*" har ret i dette. Dette skyldes, at begrebet besvigelser ikke optræder i straffelovens kapitel 28 omhandlende formueforbrydelser §§ 276-305. Dette kapitel omtaler derimod tyveri jf. STRFL § 276, underslæb jf. § 278, bedrageri jf. § 279, mandatsvig jf. § 280, regnskabsfusk jf. § 302 mv, som besvigelser er en delmængde af. Dette skyldes at misbrug af aktiver omfatter flere forskellige typer for berigelseskriminalitet, herunder eksempelvis tyveri, underslæb og bedrageri, som alle kan karakteriseres som misbrug af aktiver.²⁸

3.2 Misbrug af aktiver

Misbrug af aktiver dækker over en række forskellige muligheder for at misbruge virksomhedens aktiver. Dette kan eksempelvis være tyveri fra kontantbeholdning eller varelageret, tilbageholdelse af debitorbetalinger, virksomhedsbetaling af omkostninger, som ikke vedkommer virksomheden, privat udnyttelse af aktiver. Det er ofte medarbejderne, som begår denne form for besvigelser og effekten på regnskabet vil ofte ikke være væsentligt.²⁹ Såfremt ledelsen foretager misbrug af aktiver, vil disse i højere grad være tilsløret og skjult bedre end de tilfælde, hvor medarbejderen har foretaget besvigelsestypen jf. ISA 240, A5.

Misbrug af aktiver kan foretages ved:

- Underslæb, hvor besvigeren tilegner sig midler der under dennes varetægt. Dette kan eksempelvis være misbrug af debitors indbetalinger eller overførsel af indbetalinger fra afskrevne konti til private.
- Tyveri af fysiske aktiver eller immaterielle rettigheder. Dette kan eksempelvis være tyveri fra lageret eller opgive fortrolige immaterielle rettigheder til konkurrent mod betaling.
- Privat benyttelse af virksomhedens aktiver. Dette kan være afholdelse af private udgifter på virksomhedens regning, anvende aktiverne som sikkerhedsstillelse.

²⁸ Langsted, Lars Bo., Andersen, Paul Krüger., Kiertzner, Lars.: "Revisoransvar", Karnov Group, 8. udgave, 2013, s. 316

²⁹ Karnov, RevisionsMemo, Besvigelser

- Foranledige virksomheden til betaling for varer og tjenesteydelser, som ikke er modtaget. Dette kan være udbetalinger til fiktive medarbejdere, leverandører mv.³⁰

3.3 Regnskabsmanipulation

Regnskabsmanipulation foretages oftest af ledelsen,³¹ da disse har adgangen til at påvirke regnskabet, og har muligheden for at tilsidesætte interne kontroller. Formålet med at foretage regnskabsmanipulation er, at vildlede regnskabsbrugeren ved hjælp af tilsigtede handlinger, således at deres opfattelse af virksomhedens præstation og indretning påvirkes jf. ISA 240, A2.

Regnskabsmanipulation kan foretages ved:

- Manipulation, forfalskning, ændring af bogføring eller dokumentation til regnskabsudarbejdelsen. Dette kan eksempelvis afspejle sig i at ledelsen bogfører fiktive registreringer for at manipulere med driftsresultatet eller andre regnskabsposter.
- Bevidst udeladelse eller forkerte præsensation af begivenheder, transaktioner eller anden betydelig information, som er indtruffet i regnskabsperioden.
- Bevidst forkert anvendelse af regnskabspraksis vedrørende beløb, klassifikation, præsentation eller oplysning.³²

Efter at have redegjort for definition af besvigelser og de dertilhørende to typer af besvigelser, kan det være relevant at kigge kort på noget statistik hertil, der skal være med til at belyse besvigelsernes karakteristika og faktorer, som spiller ind hertil. Dette behandles i følgende afsnit.

3.4 Statistik vedrørende besvigelser

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) har i 2016 udgivet deres 9. publikation med titlen *“Report to the nations on occupational fraud and abuse”*.³³ Studiet er udarbejdet på baggrund af 2.410 virksomheder fordelt på globalt plan. Undersøgelsen af virksomhederne er foretaget mellem januar 2014 til oktober 2015.³⁴ Denne publikation fra ACFE er medtaget for at give et billede af,

³⁰ ISA 240, A5.

³¹ ISA 240, A4 & Langsted m.fl.: “Revisoransvar”, s. 316

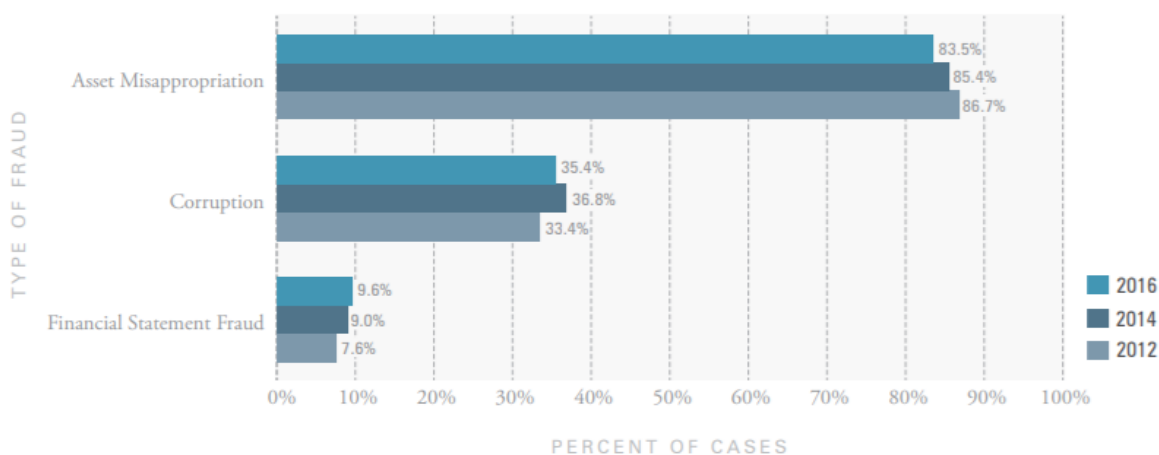
³² ISA 240, A3-A4.

³³ ACFE: “Report to the nations on occupational fraud and abuse”, 2016 global fraud study, s. 2

³⁴ ACFE: “Report to the nations on occupational fraud and abuse”, 2016 global fraud study, s. 6

hvorledes misbrug af aktiver og regnskabsmanipulation er repræsenteret. Herudover, hvad det “koster” når virksomheden bliver udsat for besvigelser, og hvem der opdager de tilsigtede handlinger. Nedenstående figurer giver et udpluk af statistikken præsenteret i ACFE’s publikation. Følgende omhandler fordelingen af de respektive besvigelsestyper fra casens respondenterne.

Tabel 8: Fordelingen af besvigelser

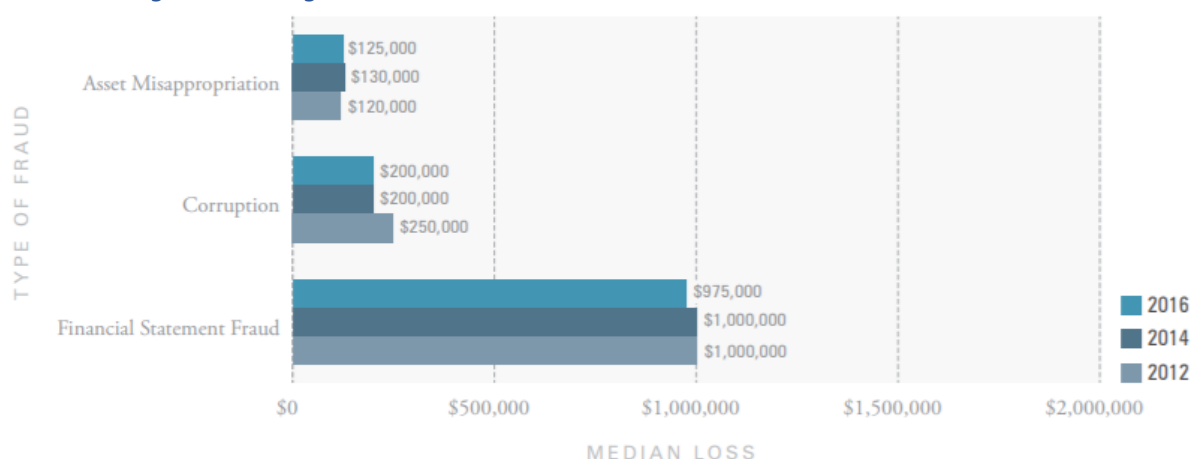


Kilde: ACFE: “Report to the nations on occupational fraud and abuse”, 2016 global fraud study, s. 12

Ud fra ovenstående figur ses det, at misbrug af aktiver står for 83.5 pct. af forekomsten, imens regnskabsmanipulation er repræsenteret med 9.6 pct. i 2016. Dette betyder, at misbrug af aktiver er omtrent otte gange mere forekommende end regnskabsmanipulation. Årsagen hertil kan skyldes, at det er lettere at foretage misbrug af aktiver qua mulighederne herfor, og at disse oftest foretages af medarbejderne modsat regnskabsmanipulation, som foretages af ledelsen. Tilsammen havde undersøgelsens 2.410 cases et tab på 6.3 mia. dollars.³⁵ Følgende figur viser det gennemsnitlige tab ved de respektive besvigelsestyper.

³⁵ ACFE: “Report to the nations on occupational fraud and abuse”, 2016 global fraud study, s. 9

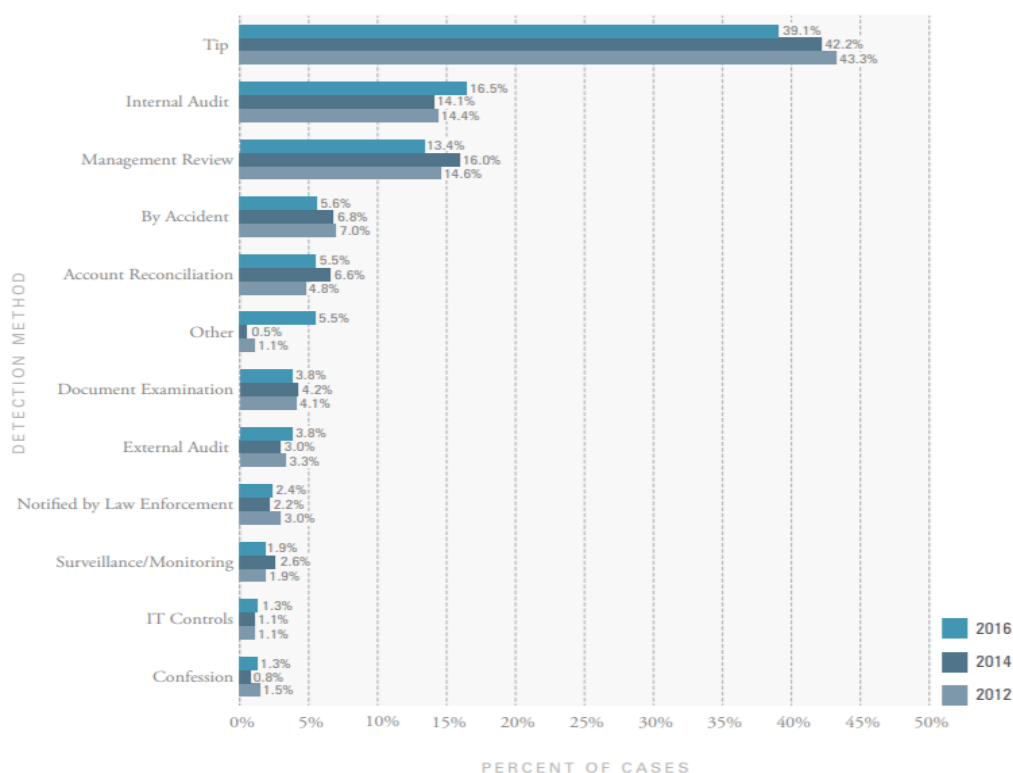
Tabel 9: Det gennemsnitlige tab



Kilde: ACFE: "Report to the nations on occupational fraud and abuse", 2016 global fraud study, s. 12

Ud fra ovenstående figur ses det, at misbrug af aktiver giver et gennemsnitligt tab på 125.000 USD, hvor tabet ved regnskabsmanipulation er betydeligt højere ved 975.000 USD. Heraf kan det udledes, at tabet ved regnskabsmanipulation cirka er otte gange større end ved misbrug af aktiver. Dette er således i overensstemmelse med tidligere redegørelse, hvor misbrug af aktiver er forbundet med mindre beløb i forhold til regnskabsmanipulation. Hertil kan det være relevant at kigge på, hvem der opdager besvigelserne i virksomhederne. Dette svar kan udledes af nedenstående figur.

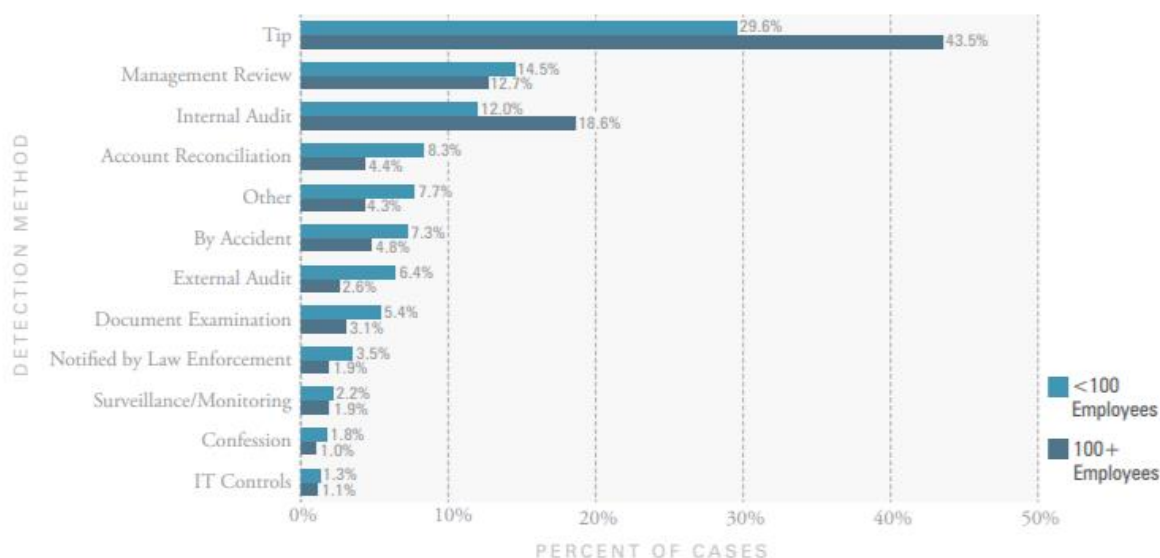
Tabel 10 - Afsløring af besvigelser



Kilde: ACFE: "Report to the nations on occupational fraud and abuse", 2016 global fraud study, s. 21

Af ovenstående figur ses det, at størstedelen, omtrent 40 pct. af besvigelserne, i denne undersøgelse afsløres af tips fra en whistleblower. Herudover står den interne revision for 16.5 pct. imens ledelsen står for 13.4 pct. Det er således de tre største instanser til at afsløre besvigelser, hvor de resterende udgør en mindre procentdel, som svinger fra 5.6 til 1.3 pct. Hertil ses det, at den eksterne revisor, som udgør omdrejningspunktet for nærværende rapport afslørede 3.8 pct. af sagerne, der har medvirket i ACFE's undersøgelse. Følgende figur viser fordelingen af ovenstående, ved at fordele afsløringerne ud på størrelsen af medarbejderstaben under og over 100.

Tabel 11: Afsløring ift. virksomheds størrelse



Kilde: ACFE: "Report to the nations on occupational fraud and abuse", 2016 global fraud study, s. 22

I ovenstående figur ses det, at den procentmæssige fordeling mellem instanserne, der afslører besvigelserne, ændrer sig afhængigt af størrelsen på virksomheden. Her viser diagrammet, at afsløringen vha. tips er henholdsvis 29.6 pct. i virksomheder med under 100 medarbejdere, og 43.5 pct. i virksomheder over 100 medarbejdere. Samtidig ses en forskel på 12 pct. til 18.6 pct. ved afsløringer foretaget af intern revision. De ovenstående forskelle kan formentlig skyldes, at der i mindre virksomheder ikke er en whistleblower ordning i samme grad som større, hvorfor tips omkring besvigelser vil være tilsvarende mindre. I forhold til den mindre grad af afsløringer foretaget af den interne revision er det tilsvarende plausible årsag, da en intern revision i højere grad er repræsenteret i større virksomheder.³⁶ Ud fra figuren illustreres yderligere, at forskellen mellem tips og interne revision er fordelt ud på de andre instanser, hvorfor bl.a. den eksterne revisor spiller en større rolle i mindre virksomheder ift. afsløringen af besvigelser.

3.4.1 Statistikens begrænsninger

Det er vigtigt, at når der arbejdes med statistik at forholde sig kritisk til materialet. Ovenstående studie omhandler 2.410 virksomheder udsat for besvigelser på verdensplan, hvoraf omtrent

³⁶ ACFE: "Report to the nations on occupational fraud and abuse", 2016 global fraud study, s. 22

halvdelen udgøres af cases fra USA, hvoraf resten er fordelt ud på resten af kontinenterne.³⁷ Dette betyder, at resultaterne kan ændre sig, hvis populationen fordeles anderledes og/eller størrelsen af populationen øges. Omstændighederne gør således, at resultaterne sandsynligvis ikke er 100 pct. repræsentative for de danske selskaber, men at dette kan benyttes som en indikator for, hvorledes besvigelsestyperne fordeles, tabet herfor, og hvem der står for at afsløre dem.

Endvidere kan der argumenteres for, at besvigelser i virkeligheden er et større problem end, hvad diverse statistikker viser. Dette skyldes, at besvigelserne ofte er forsøgt skjult af besvigeren samtidig med, at det derfor kun er de som afsløres, der får omtale og fremgår af statistikken. Derfor kan der være besvigelser, som aldrig ser dagens lys.

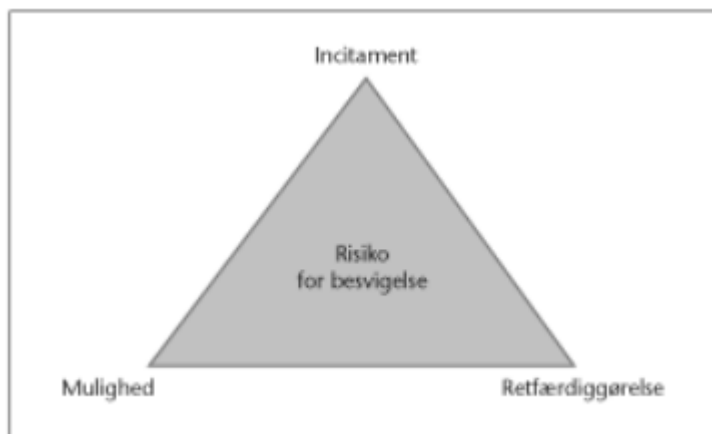
Hertil kan ovenstående kritiseret for ikke at præsentere nogle absolutte tal for besvigelsestyperne. Disse kunne være interessante for at se, hvorledes besvigelsestyperne kvantitativt optræder i virksomhederne, særligt interessant kunne det være at finde disse data for Danmark. Herudover kunne disse være interessante at sammenholde med virksomhedernes størrelse, og hvorledes disse afspejler sig i de respektive ledelseskonstellationer. Dette kunne være en måde at belyse nærværende projekt anderledes end en ren teoretisk tilgang.

3.5 - Besvigelsestrekanter

Når revisor udfører sin risikovurderingshandling, ved at opnå forståelse af virksomheden og dens interne kontrol fremstå informationer, der kan indikere besvigelser, hvilket kaldes besvigelserisikofaktorer. Disse er således indikationer på faktorer, der har en indvirkning på risikoen for besvigelser, hvorfor disse kan resultere i opdagelse af tilsigtede handlinger foretaget af ledelsen. Risikofaktorerne kan ligeledes klassificeres efter bevæggrundene for at foretage besvigelser er henholdsvis et incitament/pres, muligheden eller retfærdiggørelsen for at begå besvigelser jf. ISA 240, Bilag 1. De tre bevæggrunde kaldes tilsammen for besvigelsestrekanter, hvilket illustreres i nedenstående figur.

³⁷ ACFE: "Report to the nations on occupational fraud and abuse", 2016 global fraud study, s. 7

Figur 7: Besvigelsestrekanter



Kilde: RR.12.2009.34: "Mette Holy Jørgensen, Bent Warming-Rasmussen: Revisors afdækning af besvigelser i et nyt lys"

Af ovenstående figur fremgår de tre betingelser, der ofte er tilstede, når der begås besvigelser. Disse behandles i det følgende.

3.5.1 Incitament/pres

Dette afsnit har til formål at redegøre for, hvilke omstændigheder, hvor incitament/pres kan være relevant i forhold til regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver.

I relation til regnskabsmanipulation, kan der opstå et incitament eller pres vedrørende virksomhedens indtjening, eller hvis dens finansielle stabilitet trues af en række økonomiske, branchemæssige eller driftsmæssige forhold. I relation til den daglige ledelse, kan der være et pres ift. at opfylde tredjeparters krav eller forventninger, hvilket eksempelvis kan være investorerne, kreditorernes krav eller forventninger til indtjening eller udvikling. Der kan samtidig også skabes et incitament/pres, hvis den øverste ledelse har krav om at virksomheden, skal opfylde nogle økonomiske målsætninger, herunder omsætningsmål eller afkastbaserede incitamentsmål. Endvidere kan der være et pres/incitament for ledelsen om at foretage regnskabsmanipulation, hvis ledelsens private økonomiske situation er afhængig af virksomhedens resultater, herunder relation til aflønning, privat garantistillelse for virksomhedens gæld og betydelig økonomisk interesse i virksomheden.³⁸

I forhold til incitament eller pres for at begå misbrug af aktiver, kan disse være forårsaget af private økonomiske omstændigheder, der skaber et incitament eller pres herfor. Det kan også være

³⁸ ISA 240, Bilag 1, s. 30-31

ledelsen eller den ansatte, der blot har muligheden for at begå misbrug af aktiver. Dette kan eksempelvis være, hvis vedkommende lever over evne eller muligvis lider af ludomani, hvorfor der opstår et incitament/pres som følge af lidelsen. Der kan endvidere være et modsætningsforhold mellem virksomheden og de ansatte, der kan skabe et incitament for at begå misbrug af aktiver. Dette kan være forårsaget af risikofaktorer som fremtidige fyringsrunder, ændringer i lønninger og personalegoder. Ydermere kan bevæggrunden skabes af en manglende konsistens mellem forventninger til løn, bonusser og forfremmelser.³⁹

3.5.2 Muligheder

En anden bevæggrund for at begå regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver er "muligheden" herfor. Dette afsnit har ligeledes til formål at redegøre for, hvornår denne generelle betingelse relaterer sig til regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver.

I forhold til regnskabsmanipulation kan virksomhedens art og aktiviteter give muligheder herfor. Dette kan eksempelvis afspejle sig i risikofaktorer som, at virksomheden har betydelige transaktioner med nærtstående parter udenfor virksomhedens alm. forretningsområde, regnskabsposter som aktiver, forpligtelser, indtægter og omkostninger, som bygger på betydelige skøn, baseret på subjektive vurdering og usikkerheder, der er vanskelige at underbygge. Det kan også være grænseoverskridende aktivitet med et andet forretningsklima og anden kultur eller dattervirksomheder og bankkonti i jurisdiktioner med lav beskatning uden forretningsmæssig begrundelse herfor. Muligheden for at foretage regnskabsmanipulation, kan samtidig fremstå som følge af en ineffektiv overvågning af den daglige ledelse, og at der er i virksomheden i øvrigt, er ineffektive kontroller i virksomheden. Endvidere kan der opstå muligheder, hvis organisationsstrukturen er kompleks og ustabil eksempelvis ved hyppig udskiftning i øverste og daglige ledelse, en usædvanlig organisationsstruktur ift. juridiske enheder og ledelsesstruktur samt, hvorledes den bestemmende indflydelse er fordelt.⁴⁰

I forhold til misbrug af aktiver, kan muligheden for at foretage denne form for besvigelse være afhængig af en række karakteristika og/eller omstændigheder, der kan gøre, at aktiverne er potentielt mere udsatte for misbrug. Dette er bl.a. tilstedeværelse eller håndtering af store kontantbeløb, lagervarer af høj værdi, let omsættelige aktiver som bl.a. diamanter, obligationer og

³⁹ ISA 240, Bilag 1

⁴⁰ ISA 240, Bilag 1

computerhardware. Desuden vil tilstedeværelsen af øvrige materielle aktiver, der er håndgribelige, let omsættelige og som ikke kan identificeres med ejeren give muligheder for at begå misbrug af aktiver.⁴¹

Udover aktivernes omstændigheder og karakteristika vil muligheden samtidig være afhængig af, hvorvidt der er utilstrækkelige eller tilstrækkelige interne kontroller. En utilstrækkelig intern kontrol kan øge muligheden for at begå misbrug. Dette kan eksempelvis være manglende funktionsadskillelse mellem registrerings- og betalingsfunktion, manglende sikkerhedsforanstaltninger ved likvide midler, investeringer, lager og materielle aktiver samt utilstrækkelig overvågning af ledelsens udgifter ift. rejseudgifter og tilbagebetalt udlæg.⁴²

3.5.3 Retfærdiggørelse

En tredje bevæggrund for at foretage besvigelser er retfærdiggørelsen heraf. Dette afsnit har ligeledes til formål at redegøre for, hvorledes retfærdiggørelse læner sig op ad henholdsvis regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver. Retfærdiggørelsens relevans ift. besvigelser er ofte, at personer søger mod at kunne retfærdiggøre handlingen. Dette afspejler sig blandt andet i, at nogle personer har en holdning, en karakter eller etiske værdier, som tillader vedkommende til at begå besvigelser. Modsætningsvis kan der også være tale om personer, der i deres overbevisning ikke synes det er acceptabelt, men retfærdiggøre besvigelsen fordi de har været nødsaget.⁴³

I forhold til regnskabsmanipulation, kan retfærdiggørelse bl.a. komme til udtryk i, at den daglige ledelse har fokus på at fastholde eller forøge aktiekursen eller indtjeningtrenden, hvorfor besvigeren begår regnskabsmanipulation, så regnskabet lever op til ejerens, kreditorerne med fleres forventninger og krav. Det kan også være at ejerlederen ikke skelner mellem private og forretningsmæssige transaktioner.⁴⁴

Retfærdiggørelsen i forhold til misbrug af aktiver, kan således forårsages som tidligere nævnt, at der er en personlig tolerance mht. småtyverier. Det kan også være at vedkommende er utilfreds med virksomheden eller dennes behandling af medarbejderne, hvorfor retfærdiggørelsen finder sted.

⁴¹ ISA 240, Bilag 1, s. 33-34

⁴² ISA 240, Bilag 1, s. 33-34

⁴³ Sudan, Sumit., Samuelsen, Martin., Parker, Henrik., Davidsen, Christina Maria.: "Revision i praksis, Planlægning – Udførelse - Konklusion", Karnov Group, 1. udgave, 3. oplag, 2014, s. 399

⁴⁴ ISA 240, Bilag 1, s. 32-34

Endvidere er der den faktor, at der fra ledelsens side er en ignorering af behovet for en tilsyn og kontrolfunktion eller udbedring heraf, hvorfor retfærdiggørelsen for besvigeren opstår.⁴⁵

3.6 Principal-Agent-Teorien

Principal-agent teorien præsenterer, hvorfor der opstår et behov for en revisor og heraf kan udledes nogle af de faktorer i en virksomhed, der kan bidrage til at besvigelser foretages. Dette afsnit har til formål at redegøre for denne teori, som senere skal bidrage til analysen.

3.6.1 Principalen og agenten

Principalen (ejereren/bestyrelsen) ansætter en agent (direktion) til at varetage og forvalte sine økonomiske aktiver, hvorfor der er tale om en økonomisk relation imellem disse. Ansættelsen foretager principalen med et ønske om et afkast af sine aktiver, hvor agenten har til opgave at forvalte disse i overensstemmelse med fastsatte rammer fastlagt af principalen. I forhold til sidstnævnte foretager principalen en vurdering af, hvorvidt forvaltningen sker tilfredsstillende og i overensstemmelse med de fastlagte rammer. Hertil skal vurderingen hvile på et informationsgrundlag, oftest i form af regnskabsinformation, hvilket agenten står for at kommunikere til principalen. I forhold til denne kommunikation kan der opstå "støj" i den forstand, at kvaliteten af informationen påvirkes. Samtidig kan der opstå en informationsasymmetri mellem parterne, da agenten vil have større indsigt i virksomheden, da han står for den daglige drift, mens principalen ofte ikke er tilstede og derfor ikke kan overvåge og verificere information. Informationsasymmetrien kan logisk set variere fra case til case, men denne vil aldrig blive symmetrisk, hvilket skyldes, at der ikke kan blive tale om en 100 pct. overvågning fra principalen, hvorfor sidstnævntes viden kun vil være partiel.

Den manglende overvågning forårsager således, at agenten kan foretage skjulte handlinger, der er dispositioner uden accept og viden fra principalen. Den manglende viden herom kaldes skjult information.

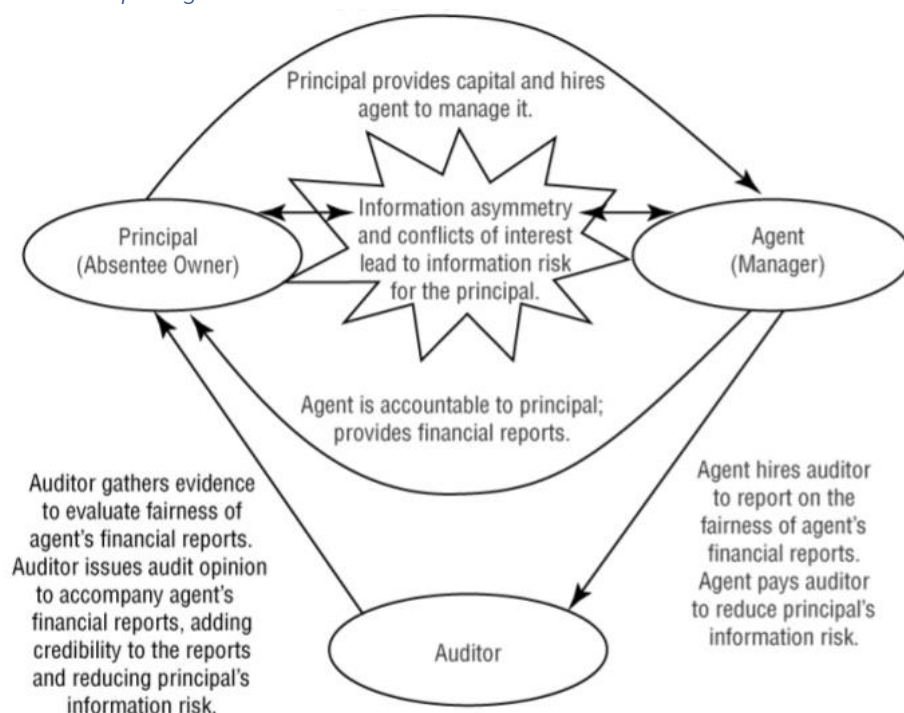
Udover asymmetrien omkring information, vil der også være en forskellig målkongruens mellem agenten og principalen. Dette kan forklares ved, at ledelsen (agenten) gerne vil disponere så frit som muligt, og maksimere sit eget udbytte mest muligt. Dette betyder, at direktionen vil have en

⁴⁵ ISA 240, Bilag 1, s. 32-34

interesse i at få informationen til at tilgodese deres formål. Principalen (ejer) vil derimod have en interesse i at få maksimeret deres udbytte eller deres kapitalandelels værdi.

Ud fra ovenstående er der således en informationsasymmetri og en interessekonflikt mellem parterne, hvorfor der opstår et behov for revisor.⁴⁶ En grafisk præsentation af teorien fremgår af nedenstående figur:

Figur 8: Principal-Agent-teorien



Kilde: Eilifsen, Aasmund, Messier Jr., William F., Glover, Steven M. & Prawitt, Douglas F.: "Auditing & Assurance services", McGrawHill Education, third international edition, s. 7

Revisors rolle er at kontrollere, hvorvidt agentens information til principalens er retvisende og samtidigt kontrollere, at disse er i overensstemmelse med kontraktens bestemmelser. Når revisor verificerer regnskabet, øges troværdigheden således, at den omtalte informationsrisiko for principalen mindskes, og samtidig mindsker risikoen for at informationen indeholder misledende eller falsk information (regnskabsmanipulation).⁴⁷

⁴⁶ Elm-Larsen, Rolf.: "Offentlig Revision - Empiri og teori", Thomson Reuters, 2. udgave, 1. oplag, 2010, s. 33-36

⁴⁷ Eilifsen, Aasmund; Messier Jr., William F; Glover, Steven M. & Prawitt, Douglas F.: "Auditing & Assurance services", McGrawHill Education, third international edition, s. 6

3.6.2 Teoriens relevans til problemformuleringen

Som det fremgår af ovenstående redegørelse af teorien, er der informationsasymmetri mellem principalen og agenten, der skyldes at principalen ikke deltager i samme grad i virksomhedens aktiviteter. Relateres den traditionelle principal-agent-teori til nærværende ledelseskonstellationer, vil der være tale om en ekstern-ledet konstellation. Endvidere har agenten mulighed for at foretage skjulte handlinger og qua sit ansættelsesforhold et incitament til at varetage egne interesser.

Såfremt teorien relateres til besvigelser og besvigelsestrekanten, kan der argumenteres for, at principalen grundet den manglende overvågning fra principalen, har mulighed for at foretage skjulte handlinger herunder foretage ledelsesbesvigelser. Der kan yderligere argumenteres for med baggrund af sin ansættelse, at direktøren foretager regnskabsmanipulation for at efterleve et eventuelt pres fra principalen om et tilfredsstillende resultat, således afskedigelse undgås. Såfremt at direktøren er bonus aflønnet kan der ydermere blive tale om at begå regnskabsmanipulation for at opnå den eventuelle bonus. Tages den sidste bevæggrund fra besvigelsestrekanten, retfærdiggørelse, i betragt i forhold til direktøren kan det være, at vedkommende kan retfærdiggøre handlingen grundet sine værdier eller var nødsaget hertil.

Ud fra ovenstående og af teoriens principper kan det udledes, at hvis principal og agenten er den samme person, hvilket der er tilfældet i en ejerledet konstellation er dette en præference. Denne argumentation bunder i, at informationsasymmetrien forsvinder og der ikke længere er en forskellige interessekonflikt mellem parterne, da disse er den samme grundet personsammenfaldet. Når der er tale om en ejerledet ledelseskonstellation, kan der blive tale om en omvendt principal-agent forhold, hvor ejerne står stærkt i forhold til øvrige ledelse. Som det tidligere er nævnt, har bestyrelsen en opgave i forhold til at føre tilsyn og kontrol med direktionen, men hvis der er tale om en ejerledet virksomhed vil behovet for kontrolfunktionen forsvinde.⁴⁸

Derudover fastsætter teorien som et økonomisk fænomen et behov for revisor til at minimere principalens informationsgab og verificere den kommunikerede information. Såfremt der er tale om en ejerledet ledelseskonstellation kan der derfor argumenteres for, at revisoren bliver overflødig i forhold til denne problematik. Der kan dog være et behov for revisor i forhold til andre af virksomhedens interesser, men mere om dette emne følger af kapitel 5 og 7.

⁴⁸ RR.2.2005.6 – God selskabsledelse i mindre og mellemstore virksomheder

Ud fra ovenstående kan der argumenteres for, at der er forbundet nogle problematikker i forbindelse med den traditionelle principal-agent-teori og besvigelser, hvorefter der kan udledes, at såfremt der er tale om ejerledelse vil problematikken udviskes. Dog kan der argumenteres for, at der kan opstå andre problematikker, hvis der er tale om en ejerledet konstellation. Alt dette følger af Kapitel 5, hvor de forskellige ledelseskonstellationer analyseres. Kritik og principal-agent teorien følger af afhandlingens diskussion i kapitel 7.

Kapitel 4 – Ledelse og revisors ansvar ift. besvigelser, herunder ledelsesbesvigelser

Dette kapitel har til formål at redegøre for ledelsens og revisors ansvar ved besvigelser. Dette omfatter de specifikke regler i forhold til ledelsen og besvigelser, hertil kommer en behandling af, hvilket arbejde ledelsen kan foretage i forhold besvigelser for at imødekomme reglerne i selskabsloven. Dette omfatter en kort redegørelse for COSO ERM, som et eksempel på, hvorledes ledelsen kan arbejde med risikostyring og dertil præsenteres Corporate Governance. Slutteligt behandles revisors ansvar og opgaver i forbindelse med revision med en kort redegørelse herfor. Disse behandlinger vil senere blive relevante i kapitel 6, da de danner grundlag for ansvarsbedømmelsen.

4.1 Ledelsens ansvar ift. besvigelser jf. selskabsloven

Som det tidligere er nævnt, følger der en række opgaver til de respektive selskabsorganer af selskabsloven jf. SL §§ 115-117. Hvem der har de pågældende opgaver, afhænger som tidligere nævnt, hvorvidt der er tale om en enstrengt eller tostrengt ledelsesstruktur omfattet jf. SL § 111. Såfremt disse relateres til området omkring besvigelser, er det bestyrelsens opgave at føre tilsyn med bogføringen og regnskabsaflæggelsen og påse, at der er etableret fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller jf. SL § 115, nr. 1-2, hvilket anses som en væsentlig opgave i forhold til nærværende problemstilling. Kravet til risikostyring og interne kontroller er afhængigt af virksomhedens art og omfang, hvorfor fornødne procedurer relativt, men skal være proportionelt hertil.⁴⁹ Herudover er der bestyrelsens opgave med tilsyn og kontrol af direktionen jf. SL § 115, nr. 4, der også antages at være central i forhold til nærværende afhandling, der skyldes, at fokus herpå er rettet mod ledelsesbesvigelser. Der kan argumenteres for, at tilsynet og kontrollen med

⁴⁹ Karnov, Selskabsloven, Note 659

direktionen er mere relevant end risikostyringen og den interne kontroller, da der som førnævnt ofte er tale om tilsidesættelse heraf, hvis der er tale om ledelsesbesvigelser. Det er endvidere et krav, at bestyrelsen modtager løbende rapportering fra direktionen jf. SL § 115, nr. 3, hvilket giver grundlag for muligheden for, at bestyrelsen kan udøve sine opgaver og fører tilsyn med direktionen. Kvaliteten af bestyrelsens arbejde er derfor også afhængigt af den givne rapportering i forhold til kvalitet og omfanget heraf.⁵⁰

Såfremt der er tale om en enstrengt ledelsesstruktur er det direktionens opgave at varetage flere af bestyrelsens opgave jf. SL § 117, stk. 1 og 2.

Risikostyring og interne kontroller er noget, der får stadigt større betydning for ledelsesarbejdet i virksomheder.⁵¹

Dette bekræftes ligeledes af ISA 240, Afsnit 4, at det primære ansvar for at forebygge og opdage besvigelser hviler hos virksomhedens bestyrelse og direktion. Dette indebærer bl.a., at øverste ledelse fører tilsyn med den daglige ledelses forebyggelse af besvigelser. Sådanne dispositioner virker præventive, dels i form af interne kontroller, således at mulighederne for at begå besvigelser mindskes, men også oplysningen om konsekvenserne af at foretage besvigelser. Konsekvenserne omfatter sandsynligheden for at blive opdaget og deraf tilhørende straf. Det er desuden en forpligtelse for ledelsen at skabe et kontrolmiljø, der omfatter en kultur af ærlighed og etisk adfærd.⁵² Årsagen hertil er, at kontrolmiljøet er et udtryk for de betingelser de interne kontroller udføres og virker under. Dette betyder, at hvis kontrolmiljøet ikke er optimalt skabes der ikke de bedste forudsætninger for effektive kontroller.⁵³

4.1.2 Risk Management

Når det kommer til risikostyring og interne kontroller er der ingen lovgivning hertil. Som det tidligere er nævnt, er denne baseret på en vurdering i forhold til virksomhedens art og omfang. Dette betyder, at der stilles mindre krav til den mindre tømrervirksomheder modsat eksempelvis finansielle virksomheder. Der eksisterer dog en række vejledninger og værktøjer som ledelsen kan benytte sig af. Et af disse værktøjer, som er internationalt anerkendt, er COSO Entreprise Risk

⁵⁰ Karnov, Selskabsloven, Note 660

⁵¹ Werlauff, Erik, "Selskabsret" s. 467

⁵² ISA 240, Afsnit 4.

⁵³ Karnov, RevisionsMemo, Kontrolmiljø

Management (ERM), der er udviklet af Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.⁵⁴ Denne udgave af COSO-cuben er rettet mod ledelsen som et værktøj til at evaluere og forbedre deres virksomheds risikostyring,⁵⁵ og præsenteres nedenfor.

Figur 9: COSO ERM



Kilde: COSO: "Enterprise Risk Management – Integrated framework", s. 5

Baggrunden for udviklingen skyldes, at alle virksomheder eksisterer for at skabe værdi for dets kapitalejere, hvortil der er forbundet en usikkerhed med udøvelsen af dets aktiviteter. Denne usikkerhed har ledelsen mulighed for at justere på ved hjælp af risikostyring. Værdien for kapitalejerne kan maksimeres, når der er overordnede målsætninger (objectives) som virksomheden kan operere indenfor. Disse fremgår af den øverste flade i figuren, som omfatter strategi, operationelle, rapportering og compliance, som i øvrigt kan være overlappende.⁵⁶

Definitionen af Enterprise Risk Management er:

*"Enterprise risk management is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives."*⁵⁷

⁵⁴ FSR: "Risk Management – Risikostyring og intern kontrol set fra bestyrelsens bord", s. 3

⁵⁵ COSO: "Enterprise Risk Management – Integrated Framework", s. V

⁵⁶ COSO: "Enterprise Risk Management – Integrated Framework", s. 3

⁵⁷ COSO: "Enterprise Risk Management – Integrated Framework", s. 2

For at opfylde virksomhedens målsætninger er der otte komponenter, der skal tages højde for. Dette kan ske på virksomhedens figures tredje dimension, der afspejler virksomhedens forskellige niveauer, der er fremgår af figures højre side.

1. Interne kontrolmiljø – Det interne kontrolmiljø tegner det generelle billede af virksomhedens syn på risiko og behandlingen heraf, i forhold til ledelsen og medarbejderne. Dette inkluderer virksomhedens overordnede filosofi omkring risikostyring, risikovillighed, integritet, etiske værdier og det miljø, som selskabet befinder sig i.
2. Målsætning – Disse skal eksistere før, at ledelsen kan identificeres potentielle begivenheder, der kan påvirke deres opfyldelse heraf. Målsætningerne skal understøtte virksomhedens overordnede mission og være konsistent med risikovilligheden.
3. Identificering af begivenheder – Disse begivenheder omfatter både interne og eksterne begivenheder, der kan påvirke virksomhedens opfyldelse af sine målsætninger. Begivenhederne kan både afspejle sig i risiko og muligheder, hvoraf mulighederne kan benyttes i den øvrige strategi- og målsætningsopgaver.
4. Risikovurdering – Af dette punkt analyseres risikoen i forhold til sandsynlighed og påvirkning for at kunne bestemme, hvorledes ledelsen skal forholde sig hertil.
5. Risikorespons – På baggrund af den forudgående risikovurdering følger en håndtering heraf. Dette kan være helt at undgå, acceptere, reducere og fordele risikoen forbundet med en given begivenhed.
6. Kontrolaktiviteter – Disse er politikker eller procedurer, der sættes i værk for at opnå den forudgående risikorespons.
7. Information og kommunikation – Information der opstår skal identificeres, registreres og kommunikeret i en form og indenfor en tidsramme således, at medarbejderne kan udføre sit arbejde.
8. Overvågning – Virksomhedens risikostyring overvåges og ændres efter behov. Overvågningen gennemføres via igangværende ledelsesaktiviteter og evalueringer.⁵⁸

Det er vigtigt at pointere, at COSO-værktøjets punkter ikke udgør en bestemt regelsæt for, hvorledes risikostyring skal foretages. Det er en dynamisk proces, hvor de enkelte punkter ikke nødvendigvis

⁵⁸ COSO: "Enterprise Risk Management – Integrated Framework", s. 3-4

kommer i rækkefølge af hinanden, og hvor de enkelte komponenter vil influere hinanden. Effektiviteten og resultatet af, at arbejde med COSO-værktøjet formodes at være mindre i mindre virksomheder, fremfor større og skyldes, at der kan være en tendens til at implementeringen af tiltag, vil være mindre formelle og strukturerede. Derudover er der en række begrænsninger, der følger med Risk Management, som består af, at denne udarbejdes ud fra subjektive vurderinger, hvor der ikke er garanti for, at udfaldet af diverse dispositioner af givne vurderinger vil blive en realitet. Hertil hvorvidt eventuelle fordele ved en etableret kontrol, vil opveje ulemperne hertil, eksempelvis i form af omkostninger til anskaffelse, tid osv., som anvendes. Derudover er der muligheden for at omgåelse af en sammensværgelse af medarbejdere eller at ledelsen tilsidesætter interne kontroller forudsat af risikostyringen.⁵⁹

I forhold til overstående behandling kan der argumenteres for, at Risk Management kan være relevant, hvis et selskab vil minimere risikoen for besvigelser foretaget af både medarbejdere og ledelsen. Hertil kan det diskuteres, hvorvidt selskaberne i praksis anvender ovenstående værktøj eller lignende, bevidst eller ubevidst når der drives virksomhed. Hertil tænkes det, at jo større virksomheden er jo mere fokus, er der herpå. Relateres Risk Management til de forskellige ledelseskonstellationer er der en formodning om, at de konstellationer med en professionel bestyrelse (oftest større virksomheder) vil fokusere mere på tilsyn og kontrol af direktionens udøvelse af risikostyring. Modsat formodes de uprofessionelle medlemmer at have mindre fokus herpå.

4.1.3 Corporate Governance

Anbefalinger for god selskabsledelse eller Corporate Governance er i Danmark udstedt af Komitéen for god selskabsledelse under Erhvervsstyrelsen. Komitéen har til formål at fremme god selskabsledelse ved at udarbejde hensigtsmæssige værktøjer virksomhederne således, at god selskabsledelse i højere grad opfyldes. Anbefalingerne er rettet mod børsnoterede selskaber, men kan derudover virke som inspiration for øvrige virksomheder, der ønsker en "bedre" ledelse. Anbefalingerne er soft-law, hvorfor der ikke er krav om, at de overholdes. Derimod skal selskaberne benytte sig af et følg eller forklar-princip (comply or explain), der betyder, at hvis selskaberne ikke benytter sig af en konkret anbefaling, skal årsagen hertil forklares, herunder hvorledes selskabet

⁵⁹ COSO: "Enterprise Risk Management – Integrated Framework", s. 5

ellers har indrettet sig.⁶⁰ Jævnfør ÅRL § 107 b, stk. 1, nr.1-7, skal et selskab optaget på et reguleret marked indenfor EU/EØS, og som referer til et kodeks (Corporate Governance) give oplysninger herom og anvende følg eller forklar-princippet. Anbefalingerne omfatter overordnet fem punkter, der omhandler selskabets kommunikation med dets interessenter, bestyrelsens opgaver og ansvar, bestyrelsens sammensætning og organisering, ledelsens vederlag og regnskabsaflæggelsen, herunder risikostyring og revision. Der kan argumenteres for, at hvis selskaberne følger anbefalingerne, kan de mindske risikoen for ledelsesbesvigelser. Mere om dette følger af kapitel 7, hvor forskellige initiativer til at mindske besvigelserisikoen diskuteres.

4.2 Revisors ansvar ift. besvigelser

Denne del har til formål at redegøre for revisors ansvar ift. besvigelser lige fra revisors generelle rolle, til risikovurderingshandlingerne, revisors reaktioner på risici for ledelsesbesvigelser og revisors underretningspligt ved konstatering af besvigelser.

4.2.1 Revisors rolle i samfundet formål

I dag påtager revisor sig rollerne som rådgiver, erhvervsudøver og rollen som erklæringsafgiver, der anses som værende den klassiske funktion for revisoren.⁶¹ Denne afhandling fokuserer på revisoren, som erklæringsafgiver jf. afhandlingens afgrænsning, hvorfor der er tale om virke indenfor revisorloven (RL) jf. RL § 1, stk. 1 og 2. Revisoren som erklæringsafgiver fungerer som offentlighedens tillidsrepræsentant jf. RL § 16, stk. 1, 1. pkt., der i sin revision skal udføre opgaverne i overensstemmelse med god revisorskik. Dette indebærer, at revisor skal udføre opgaverne mest mulig nøjagtigt og hurtigt efter omstændighederne, derudover at revisor skal udvise professionel skepsis, -adfærd, -kompetence, -fornødenhed, integritet, objektivitet samt fortrolighed jf. RL § 16, stk. 1, 1. og 2. pkt. Professionel skepsis fremgår endvidere jf. RL § 16, stk. 2, hvor revisor skal udvise denne i forhold til omstændigheder, der kan indikere væsentlig fejlinformation, dette er særligt i forhold til besvigelser.⁶²

4.2.2 Revisionens rolle

Formålet med at foretage revision er at styrke brugernes tillid til regnskabet. Revisionen foretages i overensstemmelse med de internationale regnskabsstandarder og giver mulighed for at afgive en

⁶⁰ Komitéen for god selskabsledelse, "Anbefalinger for god selskabsledelse", 23.11.2017, s. 4-5

⁶¹ Langsted, Bo Lars., Skovby, Jens., Fücksel, Kim., Gath, Peter. "Revisor – regulering & rapportering", Karnov Group, 3. udgave, 1. oplag, 2015, s. 38-39, 42

⁶² Karnov, Revisorloven, Note 78

konklusion af, hvorvidt regnskabet er retvisende jf. ISA 200, afsnit 3. Målet med revisionen er for revisoren at opnå en høj grad af sikkerhed for at regnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation således, at der kan udtrykkes en konklusion om, hvorvidt regnskabet er udarbejdet med en relevant regnskabsmæssig begrebsramme og hertil forsyne regnskabet med en passende erklæring jf. ISA 200, afsnit 11.

Selvom revisor opnår en høj grad af sikkerhed for, at regnskabet som helhed ikke indeholder væsentlig fejlinformation, forårsaget af fejl eller besvigelser, er der en uundgåelig risiko for, at der er fejlinformation, der ikke opdages selvom revisionen er planlagt og udført efter de internationale regnskabsstandarder jf. ISA 240, afsnit 5. Dette skyldes de iboende begrænsninger, der kan have en indvirkning på revisors mulighed for at opdage fejlinformationen. Dette omfatter bl.a. ledelsesbesvigelser eller sammensværgelser, transaktioner med nærtstående parter, manglende overholdelse af lovgivning og faktorer vedrørende going concern jf. ISA 200, A51, hvoraf den iboende begrænsning omhandlende ledelsesbesvigelser er særligt relevant ift. nærværende rapport.

4.2.3 Revisors ansvar ift. besvigelser

Det primære ansvar for at forebygge og opdage besvigelser, hviler hos virksomhedens øverste og daglige ledelse. Her skal særligt den daglige ledelse, med tilsyn af den øverste ledelse, have fokus på at forebygge besvigelser således, at risikoen for at besvigelser kan begås mindskes samtidig med at afskrække fra at begå besvigelser, ved at oplyse om opdagelsesrisikoen og straffen forbundet hertil. Den øverste ledelses tilsyn omfatter overvejelser vedrørende den daglige ledelses tilsidesættelse af kontroller og deraf muligheden for at udøve regnskabsmanipulation for at påvirke regnskabets interessenter jf. ISA 240, afsnit 4.

4.2.4 Risikovurderingshandlinger

Revisors ansvar er som tidligere nævnt at opnå en høj grad af sikkerhed for, at regnskabet er retvisende, og da fejlinformation kan forårsages af fejl og besvigelser, er det nødvendigt for revisor at kigge på muligheden for, at disse er tilstede. Dette sker ved at identificere og vurderer risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabet, igennem en forståelse af virksomheden og dens omgivelser, herunder også virksomhedens interne kontrol jf. ISA 315, afsnit 1, og kaldes risikovurderingshandlinger jf. ISA 315, afsnit 4 (d). Dette er både på regnskabsniveau og revisionsmålsniveau disse handlinger foretages jf. ISA 315, afsnit 3. Risikovurderingshandlingerne

skal omfatte forespørgsler til den daglige ledelse, relevante medarbejdere eller andre som efter revisors vurdering, kan have oplysninger, som kan lede til risici for væsentlig fejlinformation jf. ISA 315, afsnit 6 (a). Revisor skal yderligere foretage analytiske handlinger jf. ISA 315, afsnit 6 (b), der kan føre til identifikation af risici på andre områder i virksomheden, end hvad revisor var klar over, hvilket kan bidrage til forekomst af forhold, som kan påvirke revisionen, eksempelvis i form af usædvanlige transaktioner, beløb, udviklinger mv. jf. ISA 315, afsnit A14-15. Risikovurderingshandlingerne skal endvidere indeholde observation og inspektion jf. ISA 315, afsnit 6 (c), der kan understøtte de øvrige risikovurderingshandling og bidrage yderligere til forståelsen af virksomheden. Dette kan være observation og inspektion af virksomhedens drift, dokumentation, rapportering og virksomhedens lokaliteter og fabriksanlæg jf. ISA 315, afsnit A18. I forhold til ledelsesbesvigelser omfatter risikovurderingshandlingerne også en vurdering af besvigelserisikofaktorer jf. ISA 240, afsnit 24.

4.2.5 Reaktioner på risici for ledelsesbesvigelser

Ud fra de ovenstående risikovurderingshandling og deraf afledte risici, skal revisor opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis, hvorfor revisor skal udforme og gennemføre passende reaktioner på disse jf. ISA 330, afsnit 3 og afsnit 5. I nærværende afhandling er der fokus på ledelsesbesvigelser, hvorfor der fokuseret på passende reaktioner hertil. Disse fremgår af ISA 240, som er en revisionsstandard, der kun har fokus på revisors ansvar i forhold til besvigelser. Årsagen til en selvstændig ISA herom er, at besvigelser har en relativt stor betydning i revisors arbejde jf. ISA 315, afsnit A4. Dette omfatter i forhold til regnskabsmanipulation, at udvælge og føre tilsyn med relevante personer for regnskabsudarbejdelsen, vurdere virksomhedens valg og anvendelse af regnskabspraksis, særligt ift. subjektive skøn og komplekse transaktioner og sidst indarbejde et element af uforudsigelig i arten af revisors reaktioner, dets tidsmæssige placering og omfanget heraf jf. ISA 240, afsnit 29.

I forhold til tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis, skal revisor vurdere risikoen for uopdaget væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser ved revisionens afslutning, og deraf tage stilling til en overordnet konklusion, om dette er i overensstemmelse med helhedsbetragtningen af revisors forståelse af virksomheden jf. ISA 240, afsnit 34. Revisor skal endvidere ved konstatering eller indikation af besvigelser tage dette med i andre aspekter af revisionen jf. ISA 240, afsnit 35. Dette skyldes, at besvigelser ikke kan ses som enkelte og isolerede handlinger jf. ISA 240, afsnit A51.

Såfremt der er tale om ledelsesbesvigelser påvirker dette særligt troværdigheden af udtalelserne fra ledelsen, hvortil der kan herske tvivl om fuldstændigheden og sandfærdigheden af udtalelserne og ægtheden af regnskabsmateriale og dokumentation jf. ISA 240, afsnit A52. Når revisor konstaterer eller har mistanke om besvigelser skal der ske passende reaktioner herpå jf. ISA 240, afsnit 10 (c).

4.2.6 Reaktion på konstatering eller mistanke om ledelsesbesvigelser

Ifald af at revisor har konstateret eller opnået indikationer på ledelsesbesvigelser, skal revisor meddele dette til den øverste ledelse jf. ISA 240, afsnit 41. Denne kommunikation kan enten ske mundtligt eller skriftligt jf. ISA 240, afsnit A61. Revisor skal endvidere tage stilling til, hvorvidt besvigelsen giver pligt til at tilsidesætte tavshedspligten og rapportere forholdet eller mistanken til en lovgivende og kontrollerende myndighed jf. ISA 240, afsnit 43. Denne underretningspligt af ledelsesbesvigelser fremgår ligeledes jf. RL § 22, stk. 1. Herefter har ledelsen en frist på to uger, hvorefter revisor skal have dokumentation for at de har taget de fornødne tiltag for at standse den igangværende kriminalitet jf. RL § 22, stk. 1. Såfremt at dette ikke sker, skal der ske underrettelse til Statsadvokaten for Særlig Økonomisk kriminalitet (SØK).

Såfremt der er tale om et ejerledet anpart- eller aktieselskab, hvor ejeren samtidig er den, som begår besvigelserne, vil underretning jf. RL § 22, stk. 1 være uegnet, hvorfor der straks skal ske underretning til SØK jf. RL § 22, stk. 2.

Såfremt at revisor ikke er i stand til at fortsætte opgaven jf. RL § 18, stk. 2 i form af usædvanlige omstændigheder, der sår tvivl om den fortsatte revision, eksempelvis ved fratrædelse forårsaget af usikkerhed af klientens integritet og ledelsesbesvigelser, skal der ske ligeledes ske underretning til SØK jf. RL § 22, stk. 2. Endvidere skal den fratrædende revisor give oplysninger herom til tiltrædende revisor om årsagen til fratrædelsen jf. RL § 18, stk. 2.

Kapitel 5 – Analyse af besvigelsesrisikoen

Dette kapitel har til formål at analysere på rapportens hidtidige elementer omkring ledelseskonstellationer og besvigelser. Den selvudviklede ledelseskonstellationsmodel, vil her være et metodisk værktøj til at besvare problemformuleringen således, at de enkelte modeller vil blive analyseret på baggrund af rapportens teoriapparat i sammenhæng med konstellationens omstændigheder.

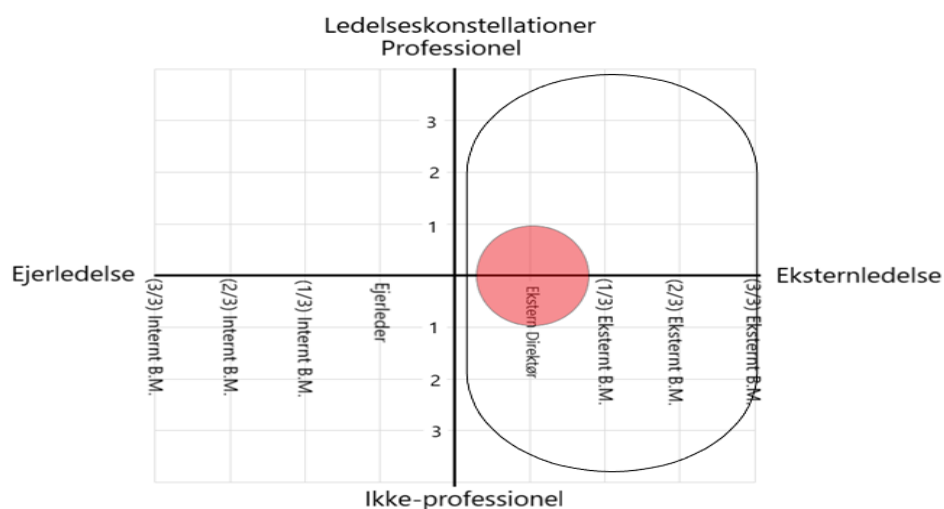
I analysen tages udgangspunkt i en sammenholdelse af principal-agent-teorien, de forskellige ledelseskonstellationer og besvigelsestrekanten. Dette betyder eksempelvis, at der ikke medtages generelle bevæggrunde for at udøve besvigelser, der følger jf. ISA 240, Bilag 1, men der kun er medtaget incitamenter/pres, muligheder og retfærdiggørelse, der kan argumenteres for at være afhængige eller relatere sig til, og af rapportens respektive elementer.

Fremgangsmåden i nærværende analyse er, at de respektive ledelseskonstellationer i første omgang behandles ud fra en helhedsbetragtning, hvorfor de eksisterende eksternledet- og ejerledet konstellationer behandles i første omgang igennem teoriapparatet samlet, da der ellers vil blive tale om mange gentagelser, da der overordnet eksisterer tre forskellige ledelseskonstellationer på både venstre og højre side af modellen. Der vil dog efterfølgende være en behandling af bestyrelsens kontrolfunktion i kraft af, om der er tale om en ikke-professionel bestyrelse eller ej.

5.1 Eksternledet Ledelseskonstellationer

Denne ledelseskonstellation følger af ledelseskonstellation-modellen højre side, da der er tale om ekstern direktør. Der anlægges en helhedsbetragtning af de eksterne ledelseskonstellationer, hvorfor der igennem teoriapparatet både behandles en én- og tostrengt ledelsesstruktur. Af nedenstående figur fremgår således med en markering, hvori konstellationen befinder sig samt helhedsbetragtningen af de tilsammen tre eksterne ledelseskonstellationer.

Figur 10: Eksternledet



Kilde: Egen tilvirkning

5.1.1 Principal-Agent forholdet

Tages der afsæt i Principal-Agent-teorien er der i disse ledelseskonstellationer tale om de omstændigheder, teorien også tager udgangspunkt i. Dette betyder, at principalen (ejer/ne) ansætter en bestyrelse, der sørger for ansættelse af en ekstern agent (hvis der er tale om en tostrenget), der har til formål at varetage sine aktiver for at varetage og forvalte sine aktiver for at få et økonomisk afkast. Jævnfør tidligere præsenteret statistik i kapitel 2 er det 38.3 pct. af alle aktieselskaber, og 16 pct. af alle anpartsselskaber, der har en ekstern direktør. Det er desværre ikke muligt at fastslå, hvorvidt bestyrelserne i det tostrengede ledelsesstrukturer er udgjort af professionelle medlemmer eller ej ud fra den givne statistik.

I denne ledelseskonstellation, kan der argumenteres for, at teoriens principper i overensstemmelse med omstændighederne i en eksternledet ledelseskonstellation. Dette vil således medføre, at der er informationsasymmetri mellem ejerne og direktionen, da kommunikationen til principalen bliver udsat for støj og ikke vil være fuldstændig, men partiel information. Derudover har ejerne ikke mulighed for at overvåge hundrede procent af direktionens dispositioner, har direktionen mulighed for at udøve skjulte handlinger, herunder ledelsesbesvigelser.

Derudover er der jf. principal-agent teorien en interessekonflikt mellem principalen og agenten, hvor principalen ønsker så megen afkast som muligt enten i form af udbytte eller kursværdier, og derfor fastsætter en række målsætninger for regnskabet. Såfremt at realiserede regnskaber ikke lever op til principalens forventninger, kan der i værste fald blive tale om en afskedigelse af direktionen. Modsætningsvist vil agenten varetage sine egne interesser, hvorfor det enten kan afspejle sig i at opretholde gode regnskabsmæssige resultater, for at beholde sit job eller opnå en eventuel bonus. Dette kan være krav fra principalens om regnskabskrav i forhold til omsætning, resultat mv. Dette kunne føre til, at agenten foretager regnskabsmanipulation.

Principal-agent forholdet opstiller ud fra teorien således en række risikofaktorer for, at der kan opstå besvigelser. Disse indlemmes af næste analyse afsnit, hvor besvigelsestrekanten anvendes i lyset af de eksterne ledelseskonstellationer.

5.1.2 Besvigelsestrekanten

Af dette afsnit følger risikofaktorer og bevæggrunde med afsæt i besvigelsestrekanten set i forhold til en eksternledet konstellation. Dette omfatter endvidere en relation til ISA 240, principal-agent-

teorien og andre plausible argumentationer. Dette betyder en belysning af incitament/pres, muligheder og retfærdiggørelse i forhold til en eksternledet konstellation.

5.1.2.1 Incitament/Pres

Som det fremgik af den ovenstående behandling af principal-agent teorien, kan der opstå et pres fra principalens side i forhold til en given regnskabsmålsætning, hvorfor agenten føler sig presset til at begå regnskabsmanipulation, hvilket også fremgår jf. ISA 240, A1 som en risikofaktor. Med udgangspunkt i principal-agent teorien vil agenten også have et incitament til at begå regnskabsmanipulation, hvis vedkommende er bonuslønnet, hvis kravene for at opnå den givne bonus er urealistiske, hvilket også er en risikofaktor jf. ISA 240, Afsnit 24 & A23. Derudfra kan det vurderes, at principal-agent teoriens principper er i overensstemmelse med ISA 240s syn. Det kan endvidere diskuteres, hvorvidt muligheden, der opstår om følge af principal-agent forholdet i form af de skjulte handlinger som agenten kan foretage, vil skabe et incitament for at begå besvigelser. Der kan argumenteres for, at nogle mennesker afhængigt af deres integritet vil kunne få sig til at begå besvigelser, hvis sandsynligheden for at blive opdaget vil være tilsvarende lille.

Der kan endvidere være tale om, at hvis den eksterne leder har en grad af ærekærhed, hvorfor vedkommende ikke vil acceptere et "ringe" regnskab eller et underskud, vil føle et incitament eller pres til at begå regnskabsmanipulation for at efterkomme sin egen tilfredsstillelse.

5.1.2.2 Mulighed

Muligheden opstår jf. principal-agent-teorien til at foretage skjulte handlinger herunder udøvelsen af misbrug af aktiver og regnskabsmanipulation. Hertil kan der argumenteres for, at muligheden vil variere afhængigt af omstændighederne i virksomheden i forhold til tilsyn fra ejer/ne eller bestyrelsen, om der er en intern revision, hvorvidt kontrolmiljøet er effektivt og der sker håndhævelse af et adfærdskodeks. Muligheden vil derfor være mindre jo større virksomheden bliver jf. ISA 240, A26. I denne forbindelse kan det diskuteres, hvorvidt revisionsstandarden har ret i dette udsagn, da en større virksomhed vil føre til kompleksitet af transaktioner og forretningsgange, hvorfor muligheden for at foretage ledelsesbesvigelser, således kan forøges.

Såfremt der er tale om en tostrengt ledelsesstruktur, hvor bestyrelsen ikke varetager tilsyn med regnskabsaflæggelsen og den interne kontrol er ineffektiv, kan dette være en mulighed for den daglige ledelse til at begå regnskabsmanipulation jf. ISA 240, Bilag 1. Såfremt der er tale om en enstrengt ledelsesstruktur kan der argumenteres for, at en tilsvarende mulighed eksisterer.

Jævnfør ISA 240, bilag 1 opstår der en mulighed for den daglige ledelse at udføre regnskabsmanipulation, hvis denne er domineret af en enkelt person eller af lille gruppe (i en ikke ejerledet virksomhed) uden kompenserende kontroller. Dette kan ligeledes diskuteres, da der kan argumenteres for at muligheden ligeledes vil eksistere i en ejerledet virksomhed, hvorfor rigtigheden af udsagnet kan diskuteres, men at parentesen i stedet burde fjernes, da muligheden vil være tilsvarende.

5.1.2.3 Retfærdiggørelse

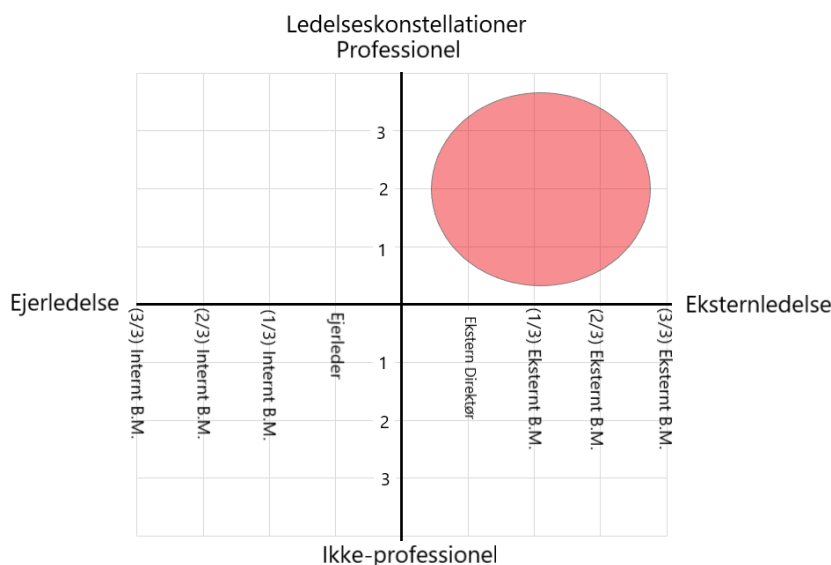
Denne bevæggrund set i forhold til principal-agent-teorien kan agenten foretage regnskabsmanipulation for at opnå principalens tilfredsstillelse i forhold til et givent regnskabskrav. Såfremt dette ikke nås, kan der være risiko for afskedigelse, hvorfor agenten retfærdiggør besvigelsen, da der ellers i værste fald kan være risiko for at blive afskediget og dermed miste sit indtægtsgrundlag. En retfærdiggørelse for at foretage regnskabsmanipulation kan også være at dette var nødvendigt for at opretholde eller forøge aktiekursen eller indtjeningen jf. ISA 240, bilag 1. Der kan endvidere blive tale om en retfærdiggørelse grundet personens integritet i form af, at blot muligheden eksisterede eller vedkommende føler at en bonus er fortjent, hvorfor der blev tyet til regnskabsmanipulation.

Såfremt der er tale om en tostrengt ledelsesstruktur ved en eksternledet ledelseskonstellation, kan der afhængigt af bestyrelsesmedlemmerne, blive tale om en professionel eller ikke-professionel eksternledet ledelseskonstellation. Disse behandles nedenfor.

5.2 Professionel eksternledet konstellation

Den professionelle eksternledet ledelseskonstellation befinder sig i ledelseskonstellations-modellen første kvadrant, hvilket illustreres i følgende figur.

Figur 11: Professionel bestyrelse



Kilde: Egen tilvirkning

Idet der er tale om en professionel bestyrelse formodes bestyrelsens opgaver jf. SL § 115 at være varetaget, hvilket betyder at bestyrelsens kontrolfunktion overfor direktionen varetages. Ydermere vil bestyrelsesmedlemmerne formentlig være bevidste om, at de kan ifalde et erstatningsansvar, hvis der foretages ledelsesbesvigelser, hvorfor medlemmerne formentlig også er klar over risikofaktorerne i virksomheden, der relaterer sig hertil. Udover at en ekstern professionel bestyrelse lever op til anbefalingerne omkring god selskabsledelse og varetager sine pligter i bestyrelseshvervet, kan der være forbundet en række fordele ved en professionel bestyrelse, som ikke fremgår ved en tantebestyrelse. Dette er, at bestyrelsen er oftest, vil være værdiskabende, idet den fungerer som sparringspartner for direktionen, som kan give en reduktion af uforudsete tab, flere og bedre lånemuligheder mv.

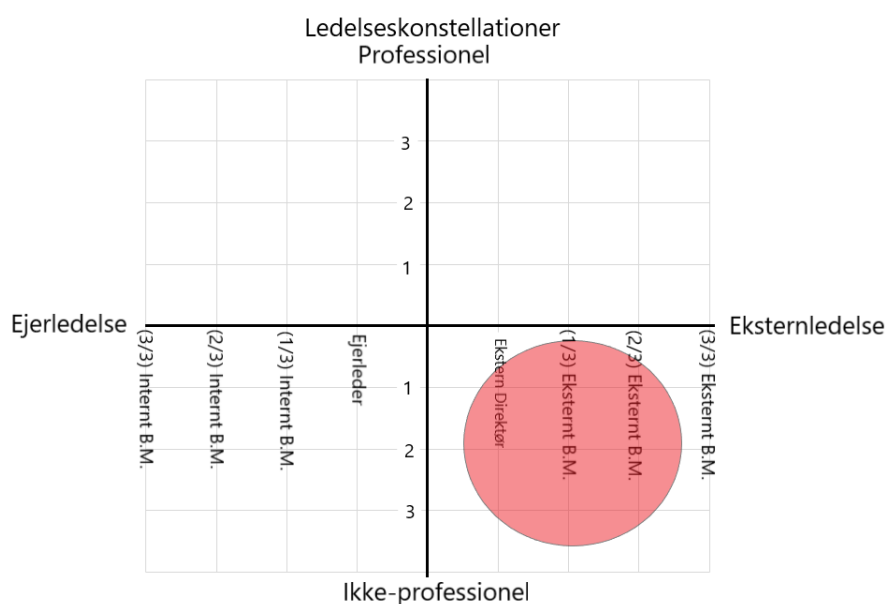
En "ulempe" ved at have en professionel bestyrelse er, at medlemmerne formentlig vil have et honorar for deres arbejde. Størrelsen heraf afhænger af virksomhedens art og omfang, men des større honorar, jo mere kompetente og motiverede medlemmer tiltrækkes. Det vurderes, at det ikke er vanskeligt at tiltrække professionelle medlemmer til bestyrelsen med et honorar omkring

30.000 kr., mens det ikke er unormalt, at erfarne og yderst kompetente medlemmer får over 100.000 kr. om året.⁶³

5.3 Ikke-professionel eksterntledet konstellation

En eksterntledet konstellation med en ikke-professionel bestyrelse fremgår af ledelseskonstellations-modellens fjerde kvadrat, hvilket illustreres i nedenstående figur.

Figur 12: Ikke-professionel eksterntledet



Kilde: Egen tilvirkning.

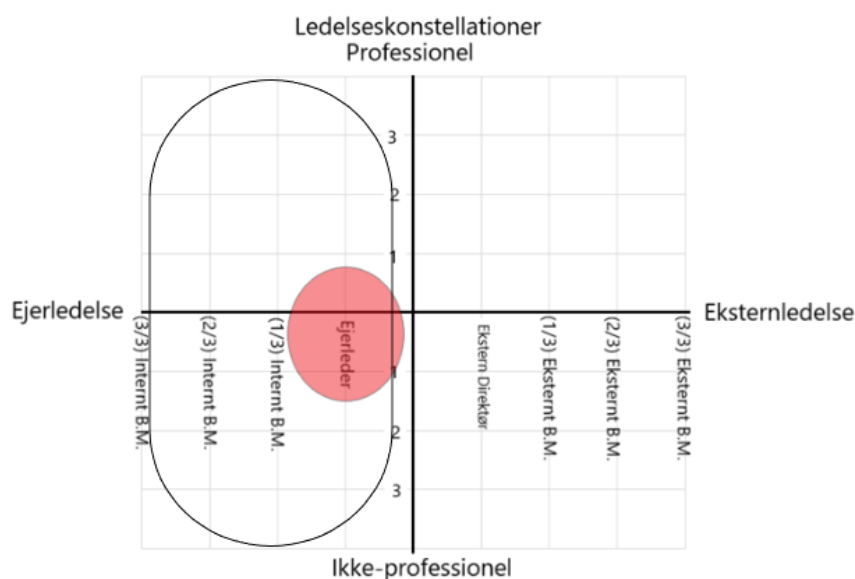
Når der er tale om en ikke-professionel bestyrelse vurderes det, at der er en forøget chance for, ikke varetager bestyrelsens opgaver jf. SL § 115, hvorfor bestyrelsen ikke fungerer som en kontrollerende instans overfor direktionen. Det kan diskuteres, hvor megen en eksterntledet konstellation med en ikke-professionel bestyrelse er repræsenteret i praksis, men såfremt denne er, skaber dette muligheder for ledelsen til at begå besvigelser, da der formentlig ikke er noget tilsyn og kontrol fra bestyrelsens side. Mere om den ikke-professionelle bestyrelse fremgår af afsnit 5.2.1 om bestyrelsens tilsyn og kontrol i en ejerledet ledelseskonstellation.

⁶³ RR.2.2005.6 "God selskabsledelse i mindre og mellemstore virksomheder"

5.2 Ejerledet Ledelseskonstellationer

Denne ledelseskonstellation følger af ledelseskonstellation-modellen venstre side, da der er tale om ejerleder. Der anlægges en helhedsbetragtning af de ejerledet konstellationer, hvorfor der igennem teoriapparatet både behandles en én- og tostrengt ledelsesstruktur. Af nedenstående figur fremgår således med en markering, hvori konstellationen befinder sig samt helhedsbetragtningen af de tilsammen tre eksterne ledelseskonstellationer.

Figur 13: Ejerledelse



Kilde: Egen tilvirkning

5.2.2 Principal-Agent forholdet

Tages der udgangspunkt i principal-agent teoriens principper, vil der såfremt der er tale om en ejerleder være tale om, at problematikkerne i forhold til informationsasymmetrien er væk, da der er tale om den samme person. Dette betyder endvidere, at der ikke er en tilstedeværelse af interessekonflikt. Der opstår yderligere ikke et internt pres fra en principal og incitamentet for at opnå en eventuel bonus aflønning er væk, da ejerlederen til en vis udstrækning, selv kan bestemme sin løn og sin udbyttepolitik. Udgangspunktet i principal-agent teorien er, at der på baggrund af problematikkerne er nødvendigt at ansætte revisor for at kontrollere og verificerer den kommunikerede information. Deraf kan det udledes, at revisoren bliver overflødig hertil. Dette kan dog udfordres på baggrund af følgende analyse og på baggrund af diskussion af teorien i kapitel 7.

Jævnfør statistikken i kapitel 2, var største delen af de danske selskaber ejet af en enkelt ejer (67.3 pct.) med en fordeling på 33.2 pct. af aktieselskaberne og 74.8 pct. af anpartsselskaberne. Derudover var det henholdsvis 61.7 pct. af aktieselskaberne og 84 pct. af anpartsselskaberne, som der samtidig var ledet af den kontrollerende ejer. Dette betyder således, at ejerlederen er stærkt repræsenteret i de danske selskaber med en andel på 81.5 pct.

5.3.3 Besvigelsestrekanten

5.3.3.1 Incitament/pres

Med udgangspunkt i principal-agent-teorien eksisterer der ikke nogen problematikker mellem principalen og agenten, da der vil være tale om samme person. Dette betyder således, at der ikke er et pres for at udøve regnskabsmanipulation på baggrund af kapitalejernes forventninger. Der er endvidere ikke et incitament for at begå regnskabsmanipulation med målet om at opnå en bonusaflønnning, da ejerlederen i højere grad kan bestemme sin løn og udbytte politik selv.

I forhold til ejerlederen kan der argumenteres for at være et privat økonomisk incitament til at begå misbrug af aktiver. Dette er også et incitament for den eksterne, men der kan argumenteres for at denne spiller en særlig rolle i forhold til ejerlederen. Årsagen hertil fremgår af retfærdiggørelsen. Det kan endvidere være at ejerlederen har betydelige økonomiske interesser i virksomheden, hvorfor der opstår et incitament eller pres for at begå regnskabsmanipulation jf. ISA 240, bilag 1. Dette kan eksempelvis være, at ledelsen har stillet private garantistillelser for virksomhedens gæld, hvilket kan argumenteres for at være særligt relevant i forhold til en ejerledet virksomhed. Dette bunder i, at virksomhederne ofte er mindre, hvorfor evt. private garantistillelser, formodes at være oftere anvendt.

Ligesom det er gældende for den forfængelige eksterne direktør, der føler et incitament/pres for at pynte på regnskabet, fordi vedkommende ikke tolerer røde tal, kan der argumenteres for, at ejerlederen ligeledes vil have samme tendens. Det kan argumenteres for at være en væsentlig faktor i en familievirksomhed, hvori der er foretaget et generationsskifte, hvor den nuværende vil føle skam mv. over, hvis familiens virksomhed går konkurs på vedkommendes hænder.

5.3.3.2 Muligheder

Jævnfør ISA 315, A57 har ejerlederen større mulighed for at tilsidesætte interne kontroller i forhold til den eksterne ledelse, da det interne kontrolsystem er mindre struktureret. Modsætningsvist kan

der som tidligere nævnt være en tendens til at en øget kompleksitet i forretningsgange og transaktioner i større virksomheder med en ekstern ledelse vil have de samme muligheder.

Som det var tilfældet for de eksternt ledede virksomheder, opstår der således i højere grad en mulighed for at ejerlederen kan foretage regnskabsmanipulation, da vedkommende formentlig vil være dominerende i den daglige ledelse. Denne forstærkes yderligere, hvis der ikke er kontrol fra øverste ledelse enten i form af en enstrengt ledelsesstruktur, hvor direktionen varetager alle opgaverne jf. SL § 117. Såfremt der er tale om en tostrengt ledelsesstruktur, hvor bestyrelsen ikke varetager tilsyn med regnskabsaflæggelsen og den interne kontrol er ineffektiv, kan dette være en mulighed for den daglige ledelse at foretage regnskabsmanipulation jf. ISA 240, Bilag 1. Dette vil sandsynligvis være tilfældet i de ledelseskonstellationer med en 100 pct. uprofessionel bestyrelse, men formindskes formentligt, hvis der er en eller flere professionelle i bestyrelsen.

5.3.3.3 Retfærdiggørelse

Jævnfør ISA 240, bilag 1 kan ejerlederen retfærdiggøre regnskabsmanipulation, hvis vedkommende ikke skelner mellem private og forretningsmæssige transaktioner. En sådan retfærdiggørelse fremgår ikke ISA 240, bilag 1 i forhold til misbrug af aktiver, hvilket der kan argumenteres for, at den burde, selvom det dog kun er eksempler herpå, der fremgår af ISA 240. Denne argumentation skyldes, at der kan være risiko for at ejerlederen ikke skelner mellem private og selskabets aktiver. Det kan endvidere diskuteres, hvorvidt ejerlederens misbrug af givne aktiver er mere relevant i praksis end det at begå regnskabsmanipulation. Mere om denne diskussion følger af Kapitel 7.

Der kan endvidere være tale om retfærdiggørelse for ejerlederen, idet vedkommende i kraft af sit ejerskab af selskabet føler at vedkommende har ret til at benytte sig af selskabets aktiver som var det sine private. Dette kan eksempelvis være at afholde sine private udgifter i selskabet.

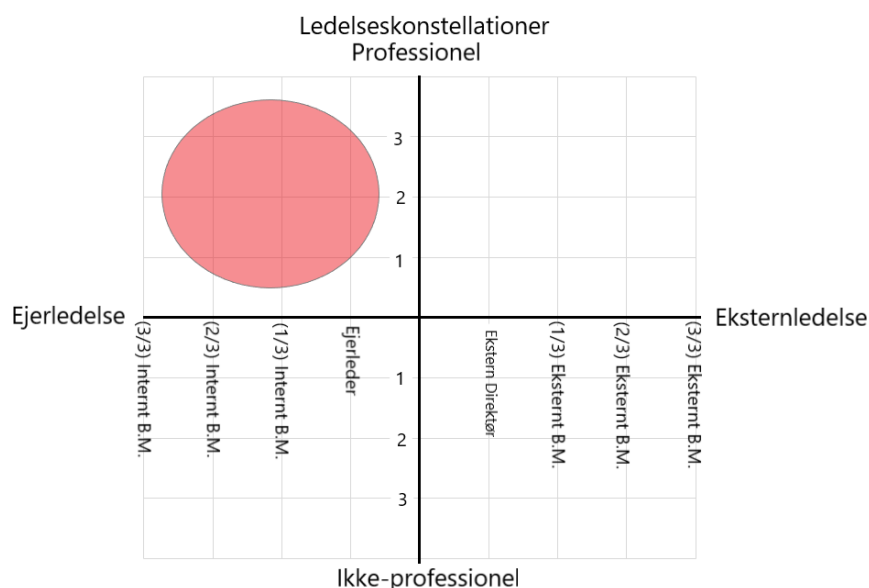
5.2.1 Bestyrelsens tilsyn og kontrol

Såfremt der er tale om en tostrengt ledelsesstruktur ved en ejerledet ledelseskonstellation, kan der afhængigt af bestyrelsesmedlemmerne, blive tale om en professionel eller ikke-professionel ejerledet ledelseskonstellation. Disse behandles nedenfor.

5.3 Professionel ejerledet konstellation

I det tilfælde der er tale om en ejerledet konstellation med en professionel bestyrelse vil denne placeres i modellens andet kvadrant, som illustreret nedenfor.

Figur 14: Professionel bestyrelse



Kilde: Egen tilvirkning

Såfremt der er tale om en professionel bestyrelse, anses disse i højere grad for at kunne varetage bestyrelsens opgaver jf. SL § 115, nr. 1-5, herunder tilsyn og kontrol med direktionen. Der kan dog være faktorer, der kan udfordre bestyrelsesmedlemmernes varetagelse heraf. Dette skyldes, bl.a. at ejerlederen vil stå stærkt i forhold til bestyrelsen,⁶⁴ og såfremt ejerlederen samtidig indgår som menigt bestyrelsesmedlem, vil dette besværliggøre arbejdet yderligere. Såfremt at ejerlederen ikke benytter sig af den professionelle bestyrelse i centrale beslutninger, er denne overflødig og bestyrelsen vil ikke kunne fungere optimalt.⁶⁵

De eksterne bestyrelsesmedlemmer har stadig et ansvar over for tredjemand via deres bestyrelsesposter, men kan have svært ved at gennemtrumfe beslutninger mv., da hovedaktionæren kan agere "frit" grundet sin funktion som ejer og direktør. Når der er tale om en sådan konstellation, kan bestyrelsen blive omtalt som en sandwich-bestyrelse, som er klemmt mellem

⁶⁴ RR.2.2005.6 "God selskabsledelse i mindre og mellemstore virksomheder"

⁶⁵ RR.2.2005.6 "God selskabsledelse i mindre og mellemstore virksomheder"

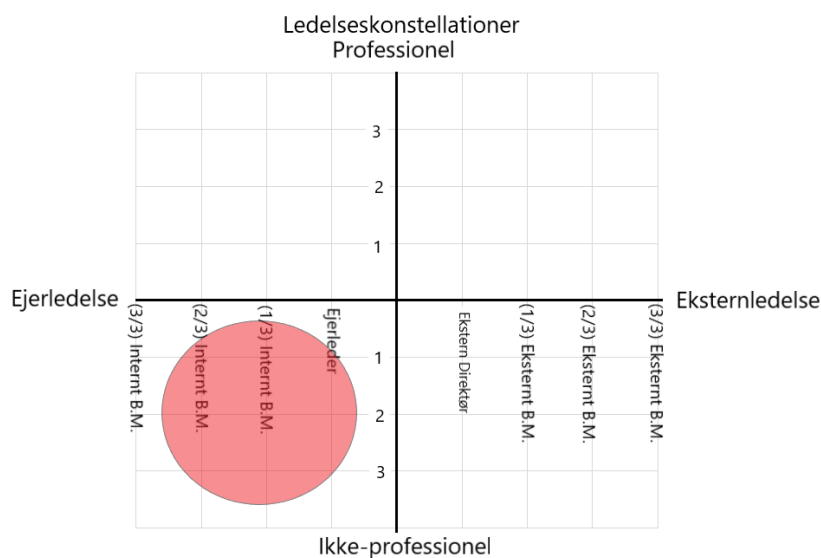
sin principal, som har ansat bestyrelsesmedlemmerne, og direktøren, der samtidigt er ejeren. Dette betyder således, at bestyrelsen ikke kan fyre direktionen.⁶⁶ Dette gør også, at såfremt bestyrelsen har mistanke om eller konstatere besvigelser vil en eventuel konfrontation til ejerlederen formentlig resulterer i en afskedigelse, hvorfor der må ske henvendelse til revisor jf. SL § 133, stk. 1, for at opfylde sine forpligtelser til tredjemand, således at der ikke opstår et erstatningskrav til det enkelte bestyrelsesmedlem.

Derfor vurderes det, at de eksterne professionelle bestyrelsesmedlemmer overvejer, hvorvidt et honorar opvejer de muligvis vanskelige vilkår for bestyrelseshvervet i en ejerledet konstellation, hvis ejerlederen er dominerende.

5.4 Ikke-professionel ejerledet konstellation

Såfremt der er tale om ejerledet konstellation med en ikke-professionel bestyrelse vil denne placeres i modellens tredje kvadrant, som illustreret nedenfor.

Figur 15: Ikke-Professionel ejerledet konstellation



Kilde: Egen tilvirkning.

⁶⁶ RR.2.2005.6 "God selskabsledelse i mindre og mellemstore virksomheder"

Når der er tale om en ikke-professionel bestyrelse i en ejerledet ledelseskongstellation, så vil der typisk være tale om interne medlemmer, som er nærtstående til hovedaktionæren i form af ægtefælle, forældre, børn mv. Dette betyder også, at medlemmerne oftest er der af kosmetiske og compliance årsager, hvorfor medlemmerne i mindre grad har de givne kompetencer til at udføre sit bestyrelseshverv og udføre bestyrelsesopgaverne jf. SL § 115. Dette gør, at der fra bestyrelsens side vil være en øget chance for, at der ikke vil være indblanding i ejerlederens aktiviteter. Der vil senere blive behandlet en afgørelse med relevans til lempelse af erstatningsansvaret for en tantebestyrelse jf. **U.1979.777**. Der er medtaget nogle udtalelser fra denne dom, som kan argumenteres for mange gange at være tilfældet, når der tale om uprofessionelle bestyrelsesmedlemmer. Her er der tale om tre børn der træder ind i sin forældres bestyrelse, hvor faderen foretager et ulovligt aktionærlån. To af børnene har afgivet forklaring under domsforhandlingerne.

Birte Holm-Tygesen blev spurgt af sine forældre, om hun ville indtræde i bestyrelsen, hvilket hun accepterede. Hun udtaler således:

"Hun var ikke klar over, hvilke pligter hun havde som bestyrelsesmedlem, og hun undersøgte ikke, hvilke pligter der påhvilede hende... Hun vidste ikke, hvorledes driften af selskabet gik... For så vidt angik de generalforsamlinger, som hun ikke deltog i, underskrev hun generalforsamlingsprotokollen, når hun var hjemme hos forældrene på weekend. Der har aldrig været afholdt bestyrelsesmøder... Hun har aldrig været taget med på råd om selskabets forhold, og hun har heller ikke blandet sig i selskabets forhold. Der blev aldrig talt om, hvorledes selskabet gik. Hun blev først bekendt med lånet til faderen, da likvidator rejste krav mod bestyrelsesmedlemmerne... Hun regnede med, at selskabets advokat, landsretssagfører M. Langberg, eller selskabets statsautoriserede revisor ville sige til, hvis der var noget galt. Hun regnede også med, at hendes fader ville have sagt til, hvis selskabet ikke gik godt..."⁶⁷

Inger Ulderup blev også spurgt af faderen, hvorvidt hun ville indtræde i bestyrelsen og accepterede, da det efter hendes mening ikke var noget man sagde nej til. Hun udtaler således:

"Hun tænkte ikke over, om der fulgte pligter med bestyrelsesposten, som var ulønnet. Hun kendte intet til forældrenes økonomi, og hun kendte ikke noget til selskabets forhold... Landsretssagfører Langberg var til stede på generalforsamlingerne, der kun varede 5-10 minutter. Regnskaberne blev ikke gennemgået, og det blev ikke nævnt, at revisoren havde gjort bemærkninger om lånet til faderen. Generalforsamlingsprotokollen

⁶⁷ U.1979.777, s. 780

var skrevet på forhånd. Hun regnede med, at dersom der var noget forkert, ville hun få det at vide på generalforsamlingen. Hun har ikke fået udleveret regnskaber og har heller ikke bedt herom; »det ordnede far selv...»⁶⁸

Det vurderes ud fra ovenstående citater fra interne og uprofessionelle medlemmer, at chancen for at familiebestyrelsen ikke udfører sine opgaver jf. SL § 115, eksisterer. Såfremt bestyrelsen alene består af sådanne medlemmer, som ovenstående, har bestyrelsen i princippet ikke har en værdi for selve selskabet i forhold til at varetage den overordnede strategiske ledelse og kontrolfunktion overfor direktionen. Ifølge Aksel Runge Johansen kan revisor ikke forvente en kontrolfunktion, hvis der er tale om uprofessionel bestyrelse i en ejerledet konstellation.⁶⁹ Dette gør formentligt, at risikoen for at ejerlederen kan foretage ledelsesbesvigelser er forøget, hvorfor det vurderes, at revisor kan at risikoen for ledelsesbesvigelser i denne situation bør afdækkes af revisionsstrategien.

5.5 Vurdering af besvigelserisikoen

Overordnet vurderes det, at risikovurderingen i forhold til besvigelser kan differentieres ud fra nogle givne faktorer fremsat i ovenstående analyse. Dette gør således, at de forskellige ledelseskonstellationer har indflydelse på besvigelserisikoen.

Incitament/Pres

Det vurderes, at der er mindre pres/incitament for at foretage regnskabsmanipulation i en ejerledet ledelseskonstellation i forhold til ekstern ledelseskonstellation. Dette skyldes, at der ikke er et pres fra kapitalejere om et regnskabsmål, og der er ligeledes ikke er et incitament for ejerlederen at foretage regnskabsmanipulation for at opnå en bonusafklønning, da vedkommende selv kan disponere over sin løn og udbyttepolitik. Der er dog stadig incitament/pres for ledelsen uafhængigt af ledelseskonstellationen ud fra de generelle risikofaktorer jf. ISA 240, bilag 1. Dette omfatter bl.a. et usædvanligt pres på den daglige ledelse for at efterkomme eksterne krav og forventninger fra kreditorer som leverandører eller bank, analytikere, investorer mv. Det kan også være et pres grundet selskabets eksterne miljø eller der er tvivl om selskabets fortsatte drift.

⁶⁸ U.1979.777, s. 780

⁶⁹ RR.12.1993.21 "Pligter og ansvar for besvigelser – en bestyrelse, direktion og revisor – en ajourføring" af Aksel Runge Johansen

Endvidere vil der uafhængigt af ledelseskonstellationen kunne blive tale om et pres eller incitament til at begå besvigelser via et indre pres i personen selv.

I forhold til misbrug af aktiver og presset/incitamentet vurderes misbrug af aktiver værende en større problematik i en ejerledet ledelseskonstellation, da ejerskabet kan forårsage manglende skillelinje mellem privat og selskabets økonomi, hvorfor det privat økonomiske incitament styrkes.

Muligheder

Det vurderes, at muligheden for at foretage besvigelser er størst i de enstrengede ledelseskonstellationer uanset om der er tale om en ekstern eller ejerledet konstellation. Hertil vil muligheden være afhængig af enten kapitalejernes tilsyn, hvorfor det vurderes, at den ejerledet konstellation har størst mulighed, da der er personsammenfald.

Såfremt der er tale om en tostrengt konstellation kan der argumenteres for, at besvigelserisikoen vil være afhængig af, hvor professionel bestyrelsen er, og hvorvidt disse fører tilsyn og kontrol med direktionen. Dette betyder, at hvis det er en uprofessionel bestyrelse vil besvigelserisikoen være forøget, mens den vil være formindsket, hvis der er tale om en professionel. Hertil vurderes det at muligheden for at begå besvigelser for ejerlederen er højere end, hvis der var tale om en ekstern ledelse, da bestyrelsen kan have karakter af sandwich-bestyrelse.

Retfærdiggørelse

Det vurderes ud fra forudgående analyse, at retfærdiggørelsen, som er en generel betingelse for at begå besvigelser i højere grad er tilstede for ejerlederen. Dette skyldes formentlig en manglende skelnen mellem sin private og selskabets økonomi. I forlængelse heraf kan der argumenteres for, at ejerlederen kan have en højere grad af retfærdiggørelse i kraft af at være kapitalejer, hvorfor det indirekte er i vedkommendes ejerskab, vil føle retten til at foretage besvigelser.

Kapitel 6 – Ledelsens & Revisors erstatningsansvar

Dette kapitel har til formål behandle det mulige erstatningsansvaret for ledelsen og revisor i forbindelse med ledelsesbesvigelser. For at skabe basis for en sådan besvarelse, vil der først redegøres grundlæggende for erstatningsretten, efterfølgende drejes fokus mod erstatningsansvaret for ledelsen og revisor.

Overordnet er erstatningsretten en bred betegnelse, som dækker over alle de retsregler, der er relevante hertil. Reglerne indenfor erstatningsretten kan defineres som de regler:

*"fastlægger betingelserne for, at nogen kan drages til ansvar for en indtrådt skade på en sådan måde, at vedkommende bliver forpligtet til at betale erstatning til den, som skaden har ramt, samt hvordan erstatningen for den pågældende skade i så fald skal udmåles."*⁷⁰

Som det tidligere er nævnt, er reglerne indenfor erstatningsretten delvis uskrevne og skyldes, at reglerne omkring culpa, der er det juridiske begreb for skyld, er en retssædvane på lovniveau. Der skal være tale om culpa før, at der kan blive tale om et erstatningsansvar.⁷¹ Når erstatningsrettens regler omtales som hovedsageligt uskrevne skyldes dette, at der alligevel er lovfæstet regler herom. Dette kommer bl.a. til udtryk i erstatningsansvarsloven (EAL), som trådte i kraft 01.10.1984 jf. EAL § 28. Af denne lov fremgår ikke nogen definitioner eller behandling af culpareglen, og hvad der skal til for at ifalde et erstatningsansvar, men derimod en række regler der har relevans til erstatningsansvaret. Dette omfatter bl.a. regler omkring forhold omkring erstatning ved personskade, skader dækket af forsikring, lempelser af ansvaret mv. Endvidere er der i selskabsloven nedskrevne regler vedrørende bl.a. kapitalejernes, ledelsen og revisors erstatningsansvar jf. SL § 361-363. En uddybelse af disse regler følger senere i dette kapitel.

6.1 Culpa

Erstatningsreglerne hviler som udgangspunkt på den almindelige culpanorm, hvorfor der skal være udvist culpa for at der kan blive tale om et erstatningsansvar. Før at der kan opstå culpa, skal der handles culpøst, hvilket kan karakteriseres efter, hvorvidt den der har udvist skyld har handlet. Disse handlinger kan tilsammen summeres i en culpaspøjle, som illustreres i nedenstående figur, som viser graden af culpa.

⁷⁰ Eyben, Bo Von., Isager, Helle.: "Lærebog i erstatningsret", Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 6. udgave, 2007, s. 1

⁷¹ Werlauff, Erik.: "Erstatningsansvar i selskabsforhold", s. 13

Figur 16: Culpasøjlen

Culpasøjlen	Forsætligt
	- Direkte forsæt
	- Sandsynlighedsforsættet
	- Eventualforsættet
	Uagtsomhed
	- Grov uagtsomhed
	- Simpel uagtsomhed
	Hændeligt

Figur 4 Egen tilvirkning med inspiration fra Werlauff, Erik: "Erstatningsansvar i selskabsforhold – ledelse, ejere, revisor", s. 13-14

Af figuren fremgår der overordnet tre forskellige niveauer indenfor culpasøjlen. Det nederste niveau er det hændelige, hvilket blot indikerer noget som kan opstå eller ske uden at der tale om en bevidst handling. Udgangspunktet er for denne del af culpasøjlen er, at denne er erstatnings- og straffri.⁷²

Det midterste led i culpasøjlen er området for uagtsomhed, hvilket også omtales fejl eller forsømmelse. I denne sektion har skadevolderen handlet culpøst ved at handle anderledes, end hvad vedkommende burde. Her skelnes derimellem simpel og grov uagtsomhed, hvor fællesnævneren er, at disse kan komme til udtryk i form af en passivitet eller aktivitet eller en kombination heraf. Grov uagtsomhed er en tilsidesættelse af en indlysende fare, hvorpå der pådrages skade. Når der er tale om uagtsomhed er der sædvanligt at ifalde et erstatningsansvar og ikke et strafansvar. Før at der kan idømmes straf kræves der lovhjemmel hertil i straffeloven eller andre strafregler fremsat i anden speciallov.⁷³

Det øverste led i culpasøjlen er det forsætlige, hvilket markerer, at den som har udvist culpa har handlet med vilje og med en bevidsthed om sin handling. Når der er tale om forsæt er deles dette op i 1) direkte fortsæt, hvor der er et ønske og vilje til det pågældende, 2) sandsynlighedsfortsæt, hvor skaden af sine handlinger har været overvejende sandsynlig og 3) eventualfortsæt, hvor skadevolderen har handlet med en bevidsthed om, at der muligvis kunne indtræffe en skade, men har accepteret muligheden herfor. I den øverste del af culpasøjlen vil ansvaret hertil ofte være

⁷² Werlauff, Erik: "Erstatningsansvar i selskabsforhold – ledelse, ejere, revisor", s. 13

⁷³ Werlauff, Erik: "Erstatningsansvar i selskabsforhold – ledelse, ejere, revisor", s. 13-14

forbundet med straf og muligvis dertilhørende erstatningsansvar, hvis der er tale om økonomiske tab.⁷⁴ Efter at have redegjort for culpanormen og den dertilhørende søjle er det relevant at kigge på de betingelser der for at statuere et erstatningsansvar.

6.2 Betingelserne for erstatningsansvar

Udover at der skal være handlet culpøst er der er overordnet fire betingelser, der skal være foreligge før, at der kan blive tale om erstatningsansvar. Disse behandles følgende.

1. Tab

Før at der kan blive tale om et erstatningsansvar er den første betingelse udover culpaen (ansvarsgrundlaget), at der skal foreligge et tab, der er forårsaget af culpaen. Tabet kan opgøres skønsmæssigt eller eksakt.⁷⁵

2. Årsagsforbindelse

Herudover er der krav til at der skal være kausalitet mellem culpa og tabet, således at den pågældende handling eller mangel på samme har medført tabet. For at komme frem til det tab, der skal erstattes sammenlignes den respektive sag med et hypotetisk forløb, hvor skadevolder har handlet korrekt.⁷⁶

3. Adækvans

Endnu en betingelse for erstatningsansvaret er adækvans, der betyder påregnelighed. Sidstnævnte består af, at tabet ikke må forekomme på en atypisk måde eller upåregneligt. Såfremt der er tale om, at tabet er upåregneligt betegnes dette for inadækvat, og kan forårsage at selvom der er bevis for culpa, tab og kausalitet herimellem kan skadevolder frifindes.⁷⁷

4. Retsstridighed

En sidste betingelse er, at den culpøse handling skal være retsstridigt, hvilket er et udtryk for at denne er i strid med en norm. Denne betingelse har ofte ikke en særlig rolle i erstatningssager, og skyldes, at begrebet usikkert i sin konturer.⁷⁸

⁷⁴ Werlauff, Erik: "Erstatningsansvar i selskabsforhold – ledelse, ejere, revisor", s. 14

⁷⁵ Werlauff, Erik., "Erstatningsforhold i selskabsforhold – ledelse, ejere, revisor", s. 15

⁷⁶ Werlauff, Erik., "Erstatningsforhold i selskabsforhold – ledelse, ejere, revisor", s. 15

⁷⁷ Werlauff, Erik., "Erstatningsforhold i selskabsforhold – ledelse, ejere, revisor", s. 17

⁷⁸ Werlauff, Erik., "Erstatningsforhold i selskabsforhold – ledelse, ejere, revisor", s. 15

6.3 Skadelidte

Dette afsnit har til formål at redegøre for, hvem de skadelidte kan være, med relevans til nærværende problemformulering. Skadelidte kan i erstatningsretten være alle fra personer til virksomheder, hvorfor der i dette afsnit afgrænses til skadelidte ift. selskabserstatningssager. De skadelidte med relevans hertil fremgår jf. SL § 361, stk. 1 og udgør kapitalselskabet, kapitalejerne og tredjemand.

Kapitalselskabet som skadelidt fremgår jf. SL § 361, stk. 1, nr. 1. Såfremt selskabet bliver tilføjet skade er det afhængigt af, hvorvidt selskabet er insolvent og deraf gået konkurs, eller solvent, hvem der beslutter sagsanlæg. Såfremt kapitalselskabet er stadig, er "levende" er det generalforsamlingen, der foretager beslutningen og kurator, hvis konkurs. Kapitalejerne kan også være udsat for skade jf. SL § 361, stk. 1, nr. 2. ved eksempelvis en unødvendig opløsning af et selskab, hvor en kapitalejer har lidt et unødvendigt tab. Tredjemand kan også være skadelidt jf. SL § 361, stk. 1, nr. 2. Tredjemand vil i dette henseende ofte være en kreditor eller en række heraf. Deres sagsanlæg har ofte afsæt i, at de er blevet skadet ved ledelsens handlemåde. Et eksempel på en erstatningssag, kan være en kreditor, der er blevet skadet ved yde lån eller kredit, og ikke ville have ydet dette, hvis vedkommende havde kendskab til virksomhedens økonomiske omstændigheder.⁷⁹

6.4 Hjemmel til ledelsens erstatningsansvar

Som det tidligere er nævnt, hviler en stor del af erstatningsretten på en retssædvane, men der findes dog skrevne regler herom bl.a. i forhold til ledelsens og revisors erstatningsansvar i selskabsloven. Lovhjemmel til erstatningsansvaret følger jf. SL § 361, stk. 1:

SL § 361, stk. 1: *"Stiftere og medlemmer af ledelsen, som under udførelsen af deres hverv forsætligt eller uagtsomt har tilføjet kapitalselskabet skade, er pligtige til at erstatte denne. Det samme gælder, når skaden er tilføjet kapitalejere eller tredjemand."*

Ovenstående formulering er en gengivelse af den almindelige culpanorm. I denne forbindelse kan det diskuteres, hvorvidt paragraffen er overflødig, da de almindelige erstatningsbetingelser alligevel er gældende, selvom reglen ikke var lovfæstet. Ifølge Werlauff er reglen nedskrevet af pædagogiske hensyn, idet den nedskriver culpareglen i én sætning. De forskellige ledelsesmedlemmer vil ikke have den samme ansvarsvurdering, men vil være set i forhold til de respektive funktioner som det

⁷⁹ Werlauff, Erik., "Erstatningsforhold i selskabsforhold – ledelse, ejere, revisor", s. 22

enkelte medlem udøver. Dette betyder, at medlemmer af bestyrelsen og direktionen som udgangspunkt ikke behandles ens, men i forhold til deres opgaver i selskabsloven. I forhold til culpabedømmelsen af bestyrelsesmedlemmerne, vurderes de i relation til, at de varetager den overordnede strategiske ledelse og udøver en kontrolfunktion overfor direktionen. Direktionen derimod bedømmes ud fra at have et større kendskab til virksomhedens daglige drift og aktiviteter, hvorfor culpabedømmelsen afspejles heraf. I det tilfælde, hvor den daglige ledelse og overordnede ledelse varetages af direktionen alene, hvilket er situationen for størstedelen af anpartsselskaberne,⁸⁰ så er ansvarsgrundlaget ligeledes bedømt herudfra.⁸¹ Ansvarsbedømmelsen for bestyrelsesmedlemmerne er individuel, hvorfor de enkelte menige og formanden vurderes særskilt, selvom der er tale om et kollektivt organ.⁸²

6.4.1 Konstatning af ledelsesbesvigelser

Såfremt at et medlem af ledelsen konstaterer uregelmæssigheder i selskabets forretningsgang, herunder ledelsesbesvigelser, vil en korrekt fremgangsmåde for at undgå erstatningsansvar være at orientere den øvrige ledelse og revisor om uregelmæssighederne jf. SL § 133, stk. 1. Et sådan forhold fremgår af Memory Card-dommen, der behandles senere i nærværende kapitel. Her havde bestyrelsesformanden via en opsigende økonomichef fået information, der kunne have ledt til afsløringen af direktørens regnskabsmanipulation, men gav ikke den øvrige bestyrelse eller revision besked herom. Det andet punkt i fremgangsmåden for at undgå erstatningsansvar er, at udtræde af ledelsen, hvis de fornødne foranstaltninger ikke træffes. At udtræde er ikke altid en måde, hvorpå ansvar kan undgås, hvilket følger af **U.1997.283**, hvor bestyrelsesformanden var erstatningsansvarlig som følge af udtræden.

6.4.2 U.1997.283

I denne højesterets afgørelse er der tale om konkursboerne fra Dokoff Syndikeret Formueforvaltning No. 1 ApS og Dokoff 2 A/S mod bestyrelsesformand Tom-Friis-Mikkelsen, advokat og bestyrelsesmedlem Jacob Büchler, økonom.

Direktøren Niels Erik Werner havde begået besvigelser i form af et privat lån og afholdelse af private udgifter, hvortil sagsøger har påstand om, at de sagsøgte bestyrelsesmedlemmer har kunnet

⁸⁰ Præsenteret statistik herom i kapitel 2.

⁸¹ Werlauff, Erik., "Erstatningsforhold i selskabsforhold – ledelse, ejere, revisor", s. 20-21

⁸² Samuelsson, Morten., Fornander, Beata.: "3.1 Bestyrelsens ansvar", Børsen Ledelse, 2013

afskære direktøren fra at begå besvigelser ved afskedigelse, indkaldelse til ekstraordinær generalforsamling eller orientering til investorerne.

Jacob Büchler, der var menigt bestyrelsesmedlem, udtræder af bestyrelsen d. 18. februar, som følge af en konstatering af et privat lån og drøftelse heraf på et bestyrelsesmøde, hvor han tager afstand fra lånet og kræver det indfriet, men ender med at udtræde af bestyrelsen.

Tom Friis-Mikkelsen, der var bestyrelsesformand, udtaler, at han ikke erindrer det private lån og hvorfor bestyrelsesmødet d. 18. februar blev foranlediget af Jacob Büchler. Han udtræder af bestyrelsen d. 25. februar 1987 med en begrundelse om en personsstrid mellem direktøren og det øvrige bestyrelsesmedlem. Han modtager skrivelse fra revisorerne d. 26. februar om rodet i bogføringen og det private lån, men beder ikke revisoren om at uddybe nærmere.

Landsretten finder ikke, at sagsøgte kan kritiseret for ikke i højere grad at have varetaget deres forpligtelser som bestyrelsesmedlemmer ved at føre kontrol og tilsyn med direktionen. Sagsøgte frifindes selvom de ved deres udtræden nærede mistro til direktøren, men at selskabets investerede midler var tilstede, findes det ikke godtgjort, at de skulle have forudset risikoen for besvigelserne.

Af højesterets bemærkninger stadfæstes frifindelsen af Jacob Büchler, da han varetager sine pligter i form af at orientere den øvrige bestyrelse om sine bekymringer, som ikke blev taget til efterretning af bestyrelsesformanden, hvorfor Jacob Büchler følte sig nødsaget til at udtræde. Af højesterets bemærkninger til bestyrelsesformanden, Tom Friis-Mikkelsen, ansås direktørens adgang til at foretage besvigelser, som følge af informationen fra Jacob Büchler samt skrivelsen fra revisionen, at være så nærliggende en risiko, hvorfor han handlede uforsvarligt ved ikke at underrette investorerne om forholdene og hans udtræden. Dette resulterer i, at højesteret finder ham erstatningsansvarlig overfor det tab, der blev tilføjet selskaberne, hvorfor erstatningsansvarlig for 2,5 mio. kr. solidarisk med Erik Werner.

6.5 Hjemmel til revisors erstatningsansvar

Ligesom der er hjemmel til ledelsens erstatningsansvar i selskabsloven, findes revisors erstatningsansvar ligeledes. Revisors ansvar følger af samme lovbestemmelse med henvisning fra SL § 361, stk. 2:

SL § 361, stk. 2. "stk. 1 finder tilsvarende anvendelse med hensyn til erstatningspligt for revisorer, vurderingsmænd, ejerbogsførere og granskningsmænd. Samt § stk. 3 er et revisionselskab valgt til revisor, er både revisionselskabet og den revisor, som revisionen er overdraget til, erstatningsansvarlige."

Herudfra ses det, at ansvarsnormen for revisor og ledelsen som udgangspunkt er den samme, da den udspringer af samme regelsæt i selskabsloven. Arbejdsopgaverne er dog forskellige for ledelsen og revisor, da ledelsen står for at lede selskabet, hvorimod revisor udfører revision og i sidste ende påfører selskabets årsrapport med en påtegning. Der kan derfor ikke være tale om et ledelsesansvar, når der er tale om revisor, men derimod et skærpet culpaansvar, da revisorens virke er professionelt, hvorfor vedkommende skal handle ligeledes. Revisoransvaret er et professionsansvar, hvilket betyder, at revisor skal udføre sine opgaver professionelt indenfor de normer, der gælder ved de respektive opgaver. Rammerne skabes således alt efter opgaven af ÅRL, IFRS, ISA, RL mv.⁸³ Dette betyder således, at revisor ansvarsbedømmes ud fra, hvorledes en tilsvarende fagmand ville have handlet ud fra normen på området. Her anvendes en bonus pater betragtning om, hvad en god og fornuftig revisor ville have handlet i en tilsvarende situation.⁸⁴

Revisors klassiske rolle er den uafhængige reviderende revisor, der forsyner regnskabet med en påtegning, som fortæller, hvorvidt regnskabet afspejler virkeligheden. Revisor varetager i dag også rollerne som rådgiver og erhvervsudøver, hvorfor der er sket en brancheglidning af revisors arbejde. Dette skyldes, at der i revisorloven 1. september 2003 skete en ophævelse af forbuddet om, at revisor ikke måtte drive anden erhvervsmæssig virksomhed end revision.⁸⁵ Revisoransvaret forbundet med rådgivning, kan argumenteres for at blive stadigt mere relevant, og skyldes at revisors arbejde med rådgivning i stigende grad fylder en større del af jobbet. Ansvarsstandarden forbundet hertil, relatere sig til normen forbundet med rådgivning, dog spiller god revisorskik stadig en rolle, hvis det er rådgivningsopgaver, der relaterer sig til revisors klassiske arbejde. I det tilfælde revisor varetager opgaver indenfor andre professionsområder antages det, at det er ansvarsnormen på det pågældende område, der anvendes.⁸⁶

⁸³ Werlauff, Erik: "Erstatningsansvar i selskabsforhold – ledelse, ejere, revisor", s. 24-25

⁸⁴ Langsted, m.fl.: "Revisoransvar", s. 291

⁸⁵ Langsted, m.fl.: "Revisor - Regulering & Rapportering", s. 39

⁸⁶ Ulfbeck, Vibe.: "Erstatningsretlige grænseområder", Jurist- Og Økonomforbundets forlag, 2. udgave, 2010, s. 110

Jævnfør rapportens afgræsning er der afgrænset fra en behandling af revisoransvaret uden for revisorlovens virke eksempelvis revisor som rådgiver. Dette betyder, at der er fokuseret på revisors erstatningsansvar i forhold til revisors rolle som erklæringsafgiver.

6.6 Statuering af revisors professionsansvar

Som nævnt i forudgående afsnit er revisor underlagt et professionsansvar, og da den klassiske arbejdsopgave for revisor er som erklæringsafgiver, hvorfor reguleret af revisorloven jf. RL § 1, stk. 2. Dette betyder, at revisor fungerer som offentlighedens tillidsrepræsentant og skal udføre opgaverne i overensstemmelse med god revisorskik jf. RL § 16. Som nævnt i tidligere afsnit, så måles ansvarsbedømmelsen ud fra, hvorledes en anden bonus pater revisor vil have handlet. Forskellen på den skærpede variant af culpa (professionsansvaret) og ledelsens ansvarsbedømmelse kan statueres af **UfR 2002.2067 H** (Hafnia). Som det fremgår af domsresumeeet af afgørelsen i SØ- og Handelsretten i **FED.1999.1766** er denne afgørelse meget omfattende, hvorfor der henvises til RR.10.1999.0 af Lars Bo Langsted, som har foretaget en illustrativ og overskuelig gennemgang af den første afgørelse, hvorfor der tyes til en sekundær kilde til beskrivelsen heraf. Ligeledes anvendes en artikel omkring Hafnia-sagen udarbejdet af Per Schaumburg-Müller og Erik Werlauff, da Langsteds artikel behandler sagen inden den blev anket til højesteret. Det væsentlige er SØ- og Handelsrets afgørelsen, hvor det ses, at der ikke tåles undskyldningsgrunde for de to professionelle i forhold til direktøren og bestyrelsesformanden i Hafnia.

6.6.1 - UfR 2002.2067 H – Hafnia

I denne afgørelse er der tale om forsikringsselskabet Hafnia børsmission, der igennem en børsmission får tilført 1,9 mia. kr. på baggrund af sit børsprospekt fra 16.06.1992, men går i betalingsstandsning d. 19.08.1992 og bliver herefter erklæret konkurs. Her anlægger to investorer sag an mod Hafnias direktør og bestyrelsesformand, Danske Bank, der primært havde stået for børsmission og selskabets tre revisorer, som påtegnet børsprospektet, med anbringende om, at disse havde pådraget sig et erstatningsansvarlig overfor investorernes tab ved at prospektet ikke var retvisende.

Forinden Hafnias konkurs var der blevet opkøbt aktieposter i Baltica Holding og Baltica Forsikring i perioden 1989-1992, der tilsammen ved årsskiftet 1991/1992 havde en værdi af henholdsvis 458 mio. kr., og 51 mio. kr., med henblik på at lade sig fusionere. Dette kan dog ikke lade sig gøre indenfor en rimelig tid, hvorfor Hafnia primo 1992 opkøber aktier i det svenske forsikringsselskab

Skandia med en nominel værdi af 51 mio. kr. med henblik på at lade sig fusionere. Hafnias institutionelle investorer ønskede en dansk løsning, og ud fra dueiligence rapporten af Hafnia skulle forventningerne nedjusteres med 2 mia. kr., hvorfor der tyes til en dansk løsning med børsmission.⁸⁷

Børsprospektet var ikke retvisende, hvorfor det ifølge SØ- og Handelsretten var overvejende sandsynligt, at investorerne, der havde investeret ikke ville have gjort dette, hvis der forelå et retvisende prospekt, hvorfor der forelå årsagsforbindelse. Af SØ- og Handelsretten var der i alt fire punkter som børsprospektet kunne klandres for, hvilket var 1) oplysningerne om resultatet i 1992 var ufuldstændige, 2) manglende oplysning om bankernes lån var betinget på en egenkapital på over 1. mia. kr., 3) væsentlige problemer i garantiafdelingen, der ikke har oplyst og 4) prospektets angivelse af merværdier var kritisable.⁸⁸

SØ- og Handelsretten frifinder direktøren og bestyrelsesformanden. Årsagen hertil var individuelle undskyldningsgrunde om, at de havde indtrådt i deres stillinger relativt kort forinden børsmissionen, hvorfor de ikke har haft tid til at sætte sig ind i Hafnias forhold samtidig med at deres arbejdsindsats var fokuseret andetsteds.

I forhold til revisorerne finder SØ- og Handelsretten derimod, at de alle havde et godt kendskab til Hafnias forhold og var bekendt med flere af de elementer, der gjorde at prospektet ikke var retvisende, hvorfor de må ifalde ansvar for de fejl og mangler der ved prospektet kan påvises. Samme præmis er gældende for Danske Bank, der som långiver, medlem af emissionskonsortiet og part i udarbejdelsen af prospektet tilsvarende ansvarlig for fejl og mangler.

I højesteret blev alle parterne frifundet, da højesteret ikke kan tilslutte sig alle de fejl, der ifølge SØ- og Handelsretten fremgik af prospektet, men kun halvanden fejl. Endvidere fremgik der oplysninger af prospektet, der tegnede et billede af en risikofyldt investering, hvorfor investor havde rimeligt grundlag for at risikovurdere selskabet.⁸⁹

⁸⁷ RR.10.1999.0, Lars Bo Langsted.: "Den danske løsning – en kommentar til Hafnia-dommen"

⁸⁸ Schaumburg-Müller, Peer., Werlauff, Erik.: "Efter Hafnia- status over prospekt- og emissionsansvaret i dansk ret"

⁸⁹ Schaumburg-Müller, Peer., Werlauff, Erik.: "Efter Hafnia- status over prospekt- og emissionsansvaret i dansk ret"

6.7 Ansvarsforsikringer

Dette afsnit har til formål at redegøre for henholdsvis revisors og ledelsens ansvarsforsikringer. En forsikring tegnes for at afdække det eventuelle beløb, der skulle opstå ifølge af sit hverv som revisor, direktion, bestyrelse og tilsynsråd.⁹⁰ Såfremt der ikke var en ansvarsforsikring, ville det være sagsøgte selv, der skulle betale erstatningen plus eventuelle sagsomkostninger, og da der kan være tale om væsentlige beløb er en sådan sikring at foretrække. Yderligere er det forhold, at relativt mange erstatningssager ender med et forlig, hvorfor det er vigtigt at forsikringen også dækker omkostningerne hertil. I dag dækker forsikringerne oftest simpel og grov uagtsomhed, men ikke sager, hvor der er tale om fortsæt.⁹¹

6.7.1 Ledelse

Såfremt at der et personligt erstatningskrav mod et medlem af ledelsen vil omkostningerne hertil være betydelige. Dette består først og fremmest af sagens udfald, men dette er bl.a. omkostningerne til egen advokat, erstatningskravet og sagsøgers omkostninger, hvis erstatningskravet statueres. Såfremt at ledelsesmedlemmet idømmes erstatningskravet, kan der følge alvorlige økonomiske konsekvenser, der i værste fald kan ende i en personlig konkurs.⁹² I Danmark er der mindst 15 forsikringsselskaber, der tilbyder ansvarsforsikringer til ledelsesmedlemmer, hvor tilbuddet i udlandet er endnu større, hvorfor der er relativt megen konkurrence på markedet og præmien er herefter.⁹³

Ledelsesansvarsforsikringen er relevant for alle virksomheder store som små. Forsikringen tegnes af moderselskabet og dækker således enhver fysisk person, der tidligere, nuværende og kommende indtræder i ledelsen. Ledelsesforsikringerne foretages på koncernniveau, hvorfor det ledelsesinstanserne på tværs af koncernen, som er dækket. Dette betyder, at ledelsen i datterselskaber med bestemmende indflydelse dækkes af forsikringen, hvorfor associerede, joint ventures mv. ikke omfattes.⁹⁴

⁹⁰ Andersen, Stubkjær Klaus.: "Ledelsesansvar og ledelsesansvarsforsikring", Karnov Group, 1. udgave, 1. oplag, 2011, s. 123

⁹¹ Werlauff, Erik.: "Erstatningsforhold i selskabsforhold", s. 120

⁹² Andersen, Stubkjær Klaus.: "Ledelsesansvar og ledelsesansvarsforsikring", s. 125

⁹³ Andersen, Stubkjær Klaus.: "Ledelsesansvar og ledelsesansvarsforsikring", s. 134

⁹⁴ Andersen, Stubkjær Klaus.: "Ledelsesansvar og ledelsesansvarsforsikring", s. 135-136

6.7.2 Revisor

Jævnfør RL § 3, stk. 1, nr. 6 er der krav om at revisoren indenfor sit virke af revisorloven er forsikret mod økonomiske krav i form af en revisorgarantiforsikring og en ansvarsforsikring. Revisorgarantiforsikringen dækker over tab tredjemand lider som følge af revisors handlinger eller undladelser, hvor revisoransvarsforsikringen dækker, hvis revisor bliver erstatningspådraget ved uagtsom adfærd.⁹⁵ Kravet om forsikring fremgår endvidere jf. BKG nr. 1536 § 1, hvor en betingelse for, at revisor kan blive godkendt som statsautoriseret revisor jf. BKG nr. 1536 § 1.

Dette betyder som følge af revisors brancheglidning, herunder til rådgivning indenfor en række andre professionsområder, at der må foretages en række supplerende forsikringer, så dispositioner udenfor revisorloven også dækkes. Dette gør således, at revisor i forbindelse med erstatningssager oftest er dækket af forsikring.⁹⁶ Derudfra må det formodes, at hvis revisor ønsker et bestyrelseshverv, så skal der tegnes en ledelsesforsikring af det pågældende selskab eller en supplerende til den eksisterende lovpligtige revisorforsikring. Dette er i hvert fald tilfældet for advokater, hvor der er en supplerende bestyrelsesforsikring til deres advokatforsikring.⁹⁷

6.8 Ansvarsfordeling

Såfremt der er flere erstatningspligtige hæfter de solidarisk for erstatningen jf. SL § 363, stk. 2. I det tilfælde, at én af de erstatningspligtige har betalt erstatningen, kan vedkommende kræve regres mod de øvrige erstatningspligtige proportionelt med de øvriges skyldgrad og omstændigheder jf. SL § 363, stk. 2.

Når der er flere erstatningsansvarlige, som er solidarisk erstatningsansvarlige, vil fordelingen af erstatningsbyrden fordeles ud fra et hensyn til ansvarets beskaffenhed og omstændighederne i øvrigt, der måtte anses for rimeligt jf. EAL § 25, stk. 1 og SL § 363, stk. 1. Dette betyder således, at erstatningsbyrden ofte vil påhvile de erstatningspligtige, som har bedst mulighed for at kunne betale den givne erstatning, hvorfor der oftest vil være tale om personer med enten ledelses-, advokat eller revisorforsikringer.

⁹⁵ Halling-Overgaard, Søren: "Revisors Erstatnings- & disciplinæransvar", s. 433, 435

⁹⁶ Langsted, m.fl.: "Revisoransvar", s. 303-304

⁹⁷ Werlauff, Erik.: "Bestyrelsens arbejde og ansvar", s. 71

Dette er der en række eksempler på i retspraksis, hvor en sådan situation blandt andet fremgår af **U.1998.1137**, der ikke handler om ledelsesbesvigelser, men er medtaget som illustration af ansvarsfordelingen, når der er en erstatningspligtig med en forsikring.

6.8.1 U.1998.1137

I denne afgørelse er der tale om et aktieselskab, som drev professionel fodboldklub og som var erklæret konkurs 05.01.1990, hvor boet sagsøger fem medlemmer af bestyrelsen for tab, ved at lade selskabet fortsætte sin drift selvom bestyrelsen burde have indset, at driften ikke var mulig uden yderligere tab. Der var tale om et tab på 1 mio. kr. Der blev ikke lempet et ansvar for nogle af bestyrelsesmedlemmerne. Bestyrelsesformanden, der samtidig var advokat, hvorfor dækket af ansvarsforsikring, skulle betale hele erstatningen med hjemmel i EAL § 25, stk. 2.

6.9 FSR's Responsumudvalg

FSR har en række faglige udvalg for at sikre foreningens medlemmer faglig ballast og bedst mulige rammevilkår, hvor et af disse udvalg er FSRs responsumudvalg. Det omtalte udvalg har til formål at afgive responsa indenfor god revisorskik, god regnskabsskik, honorarvejledning samt responsa og udtalelser om honorar i sager forelagt af domstolene, offentlige myndigheder eller af foreningens medlemmer. Udvalget består af 10-12 medlemmer og op til seks suppleanter.⁹⁸ Når udvalget tager stilling til en konkret sag, tages der udgangspunkt i sagens dokumenter, revision og regnskabslovgivning, relevante standarder og tidligere afgivet responsa. Det er desuden Halling-Overgaards formodning, at udvalget ser på revisornævnets afgørelser samt revisor- og erhvervsstyrelsens tilsyn.⁹⁹

Responsumudvalget er relevant i denne sammenhæng og skyldes, at deres faglige stillingtagen til revisorskik tages i betragtning i erstatningssager, når revisor har handlet culpøst.¹⁰⁰ I forhold til nærværende problemstilling, er det særligt responsa i forhold til, hvorvidt revisor har overholdt god skik i forbindelse med besvigelser ved udførelsen af sin revision. Når domstolene anvender responsa til vurdering af revisors erstatningsansvar, skyldes dette, at domstolene pr. definition ikke besidder den faglige kundskab nødvendig for at vurdere revisors arbejde, hvorfor domstolene skeler til b.la. responsumsagerne. Ofte vil den afgørende faktor af domfældelsen i ansvarssager være forbundet

⁹⁸ FSR: Forretningsorden for FSR – danske revisorer's responsumudvalg, §1-2

⁹⁹ Halling-Overgaard, Søren.: "Revisors erstatnings- & disciplinæransvar", s. 120

¹⁰⁰ Halling-Overgaard, Søren.: "Revisors erstatnings- & disciplinæransvar", s. 120

med, hvorvidt god skik er overholdt.¹⁰¹ Nedenfor følger et eksempel på en responsumsag, hvori der er foretaget ledelsesbesvigelser, og responsumudvalget har taget stilling til, hvorvidt revisor havde handlet i overensstemmelse med god skik.

6.9.1 - Responsumsag nr. 1013 (1993)

Dette responsa er indhentet af advokaterne A1 og A2 som følge af en verserende retssag, der stiller en række spørgsmål vedrørende revisionsfirmaets R, udførte arbejde. Dette skyldes, at X A/S blev erklæret konkurs i 1989 og forinden da, havde revisor påtegnet regnskabet med forbehold for going concern, men efterfølgende undersøgelser viser således, at regnskabet derudover havde væsentlige fejl. Disse fejl skyldes besvigelser i form af regnskabsmanipulation, der vedrører undladelse af bogføring af vareforbrug på ca. to mio. kr., der omhandlede et tilbagekøb af to anlæg, og yderligere var omsætningen pustet op med omtrent tre mio. kr., da leverancen ikke havde fundet sted og der var hertil anvendt betydelige udviklingsomkostninger.

A1 spurgte bl.a. om revisor uprøvet kan lægge direktionens oplysninger til grund uden selvstændig kontrol af løn- og materialeforbrug, direkte omkostninger og den hermed realiserede bruttoavance. Dette skyldes, at revisor bliver oplyst om, at købet af to anlæg skal anvendes til opbygning af nye anlæg, hvorfor de senere bliver værdiansat fra 100.000 til nul af revisor, og skyldes at de tillægges en værdi før de anvendes i nye anlæg. Hertil blev revisor dog ikke orienteret om, at de to anlæg var tilbagekøbt og gælden hertil på ca. to mio. kr. ikke var bogført. Responsumudvalgets svar hertil var benægtende.

Der var endvidere spurgt om det var gode revisionskik at foretage fysisk optælling af varelager og igangværende arbejder/varer under fremstilling i forbindelse med revisionen. Spørgsmålet herom tager udgangspunkt i en faktura til en amerikansk kunde på 495.778 USD, men anlægget var ikke færdigt og ej leveret, og der var yderligere hensat 200.000 til færdiggørelsen heraf. Efter aflæggelsen af regnskabet viser det sig at leverancen, der var foretaget ved førnævnte fakturering, var en anden og et væsentlig billigere anlæg, og at denne skulle tilbageleveres, når det fakturerede anlæg var færdiggjort. Hertil kom, at der til færdiggørelsen til det endelige anlæg var væsentlige udviklingsomkostninger, der ikke fremgik af regnskabet for 1988/89. Hertil svarede responsumudvalget bekræftende.

¹⁰¹ Langsted, m.fl.: ”Revisoransvar”, s. 304

Til denne sag vurderes det, at hvis revisor havde foretaget sin revision i overensstemmelse med god skik ved at have en professionel skepsis til direktionens oplysninger vedrørende købet af de to anlæg og fulgt op på, hvorvidt dette var bogført. Derudover have forholdt sig kritisk til selskabets igangværende arbejde, da der her indgår en skønsvurdering og skulle have foretaget en kontrol eller efterprøvelse af igangværende arbejde i selskabet.¹⁰²

6.9.2 Responsumudvalgets betydning i domsafgørelse

Som det fremgår af ovenstående redegørelse, så er bevæggrunden for indhentelse af responsa i forbindelse med ledelsesbesvigelser en stillingtagen til, hvorvidt revisor har foretaget sin revision i overensstemmelse med god revisorskik. Ovenstående responsa er medtaget som en illustration af de danske domstoles medinddragelse af og rollen som FSRs responsumudvalg, varetager i forbindelse med afgørelsen i en række sager erstatningssager. Som en følge heraf spiller responsumudvalget således en væsentlig rolle i forhold til at afgøre, hvorvidt revisor skal idømmes et erstatningsansvar. Vigtigheden og vægtningen af nærværende responsumudvalg følger af **FED.1997.1793V**, hvor revisor forsøges gøres erstatningsansvarlig for tab som følge af ledelsesbesvigelser.

6.9.3 FED1997.1793V.

Sagen omhandler tre selskaber S1, S2, og S3, der alle er under konkurs ved kurator, advokat Carsten Mikkelsen, som sagsøger revisor til at betale 1.505.230 kr. med tillæg af procesrente fra sagens anlæg i erstatning. Dette skyldes en påstand om, at revisor havde tilsidesat sine forpligtelser, da direktøren i selskaberne havde begået underslæb. Direktøren for S2 var blevet kendt skyldig i at have begået underslæb for omtrent to mio. kr., og kunne lade sig gøre fordi han havde adgang til selskabernes edb-systemer og var samtidig bogholder i S1 og S3 og skrev fiktive fakturaer hertil via S2. De overførte beløb overførte han deslige til sin private bankkonto. Selskabernes primære aktivitet var produktion og salg af krydderiblandinger til levnedsmiddelindustrien, hvor S1 var holdingselskabet, S2 stod for produktion og S3 varetog salget. Direktøren ejede 50% af aktiekapitalen i holdingselskabet og var desuden bestyrelsesmedlem i alle tre selskaber.¹⁰³

Kurator for konkursboet påstod, at revisor havde et dybtgående kendskab til arbejdsgangene i virksomheden, og at revisor ikke havde udført tilstrækkelig kontrol, herunder revideret koncernens

¹⁰² Responsumsag nr. 1013 svar af 17. september 1993 til landsretten.

¹⁰³ FED1997.1793V, s. 1794

indbyrdes forhold foreskrevet i daværende ÅRL § 61 g, stk. 2. Revisor påstod frifindelse om, at krydsrevision kun foretages, hvis aftales og som regel i det tilfælde der er mistanke om besvigelser. Revisor havde foretaget stikprøvekontrol af relevante konti med 10-15 fakturaer én gang årligt, hvilket ikke havde givet anledning til mistanke. Det er endvidere revisors overbevisning, såfremt at stikprøvekontrollen havde udtaget én af de fiktive fakturaer, ville dette ikke have afsløret overførsler til direktørens private konti. Besvigelserne bliver opdaget af direktørens pengeinstitut og derudfra med sammenligning af kontoudtog og udtræk fra S3 finde frem til besvigelsernes omfang.¹⁰⁴

6.9.4 Landsrettens bemærkninger

Blandt retssagens tre dommere er der uoverensstemmelse i forhold til, hvorvidt revisor skal idømmes erstatningsansvaret. Dommerne Parbo og Pagaard udtaler, at en krydsrevision uden tvivl ville have afsløres besvigelserne, men hvorvidt den burde have været foretaget, når stikprøvekontrollen ikke havde givet mistanke herom, hviler på en revisionsfaglig vurdering i forhold til god revisionsskik i forbindelse med revision af koncerner og deres indbyrdes forhold. Der er i denne sag ikke indhentet et responsum fra daværende Foreningen af Statsautoriserede Revisorers responsumudvalg, hvorfor dommerne ikke finder den fornødne sikkerhed bevist for at revisor har tilsidesat sine pligter, hvilket gør at de stemmer for frifindelse.¹⁰⁵

Dommer Thorup er derimod af en anden overbevisning og skyldes jf. ÅRL § 61 g, stk. 2, at revisor skal revidere koncernregnskabet og deres indbyrdes forhold, hvorfor hun mener, at krydsrevision var et krav og derfor ikke nødvendigt at indhente et fagligt responsum til at tage stilling herom. Det følger ligeledes af hendes bemærkning, at en sådan disposition ville have afsløres besvigelserne, hvorfor hun følger sagsøgernes påstand til følge.¹⁰⁶

Dette ender med at Revisor frifindes for erstatningsansvaret som følge af flertallet af dommerne frifinder revisor.

6.10 Lempelse af erstatningsansvar

Indenfor erstatningsretten er der særligere regler, der omhandler lempelser af et eventuelt erstatningsansvar. Et sådan fremgår jf. EAL § 24, der er en generel lempelsesregel, hvorefter det

¹⁰⁴ FED1997.1793V, s. 1796

¹⁰⁵ FED1997.1793V, s. 1798

¹⁰⁶ FED1997.1793V, s. 1798-1799

fremgår, at erstatningsansvaret kan nedsættes eller bortfalde, hvis ansvaret vil virke urimeligt tyngende eller når andre særlige omstændigheder gør det rimeligt. Når der skal foretages en afgørelse heraf, ses der på skadens størrelse, skadens beskaffenhed, skadevolderens forhold, skadelidtes interesse samt spiller forsikringer og omstændigheder ligeledes en rolle.

Udover den ovenstående lempelsesregel er der også hjemmel til lempelse af erstatningsansvaret for ledelsen, revisor og kapitalejere jf. SL § 363, stk. 1. Heraf fremgår, at erstatning efter SL §§ 361-362 kan nedsættes, hvis det synes rimeligt ift. skyldgraden, skadens størrelse og omstændighederne i øvrigt.

Det er tidligere nævnt, at revisoransvaret er et professionsansvar, hvorfor erstatningsansvaret i mindre grad vil blive lempet i forhold til eksempelvis ledelsens. Dette skyldes, at når revisor agerer som professionel tåles der ingen undskyldningsgrunde. Ledelsen derimod kan have gyldige undskyldningsgrunde, der resultere i at ansvaret nedsættes eller bortfalder.¹⁰⁷

6.10.1. Professionelle bestyrelsesmedlemmer

Relateres lempelsesansvaret til de forskellige ledelseskonstellationer, kan der blive tale om lempelse af ansvaret, hvis der er en rimelig undskyldningsgrund hertil. Dette er som tidligere nævnt hyppigere, at ledelsesmedlemmer kan få lempet eller fjernet ansvaret, hvis der er en rimelig undskyldningsgrund hertil, da der ikke er tale om, at et bestyrelseshverv er underlagt et professionsansvar. Såfremt at en "professionel" i form af eksempelvis revisor eller advokat sidder bestyrelsen, vil der kun være tale om lempelse i undtagelsestilfælde.¹⁰⁸

6.10.2. Uprofessionelle bestyrelsesmedlemmer

I forhold til uprofessionelle bestyrelsesmedlemmer, er disse ofte valgt i egenskab af at være nærtstående, eksempelvis i form af ægtefælle eller familiemedlem til ejerlederen. Sådanne bestyrelsesmedlemmer har som tidligere nævnt ofte ikke kompetencerne til at udføre bestyrelsesarbejdet. Dette er ikke en gangbar undskyldningsgrund til at få lempet ansvaret, at medlemmet ikke har de fornødne kompetencer, da man ved indtrædelse i bestyrelsen, dømmes efter at have forudsætningerne for hvervet.¹⁰⁹ Der er dog eksempler på i retspraksis, at interne bestyrelsesmedlemmer har fået lempet deres ansvar.

¹⁰⁷ Werlauff, Erik.: "Erstatningsansvar i selskabsforhold", s. 25

¹⁰⁸ Samuelsson, Morten., Fornander, Beata.: "3.1 Bestyrelsens ansvar", Børsen Ledelse, 2013

¹⁰⁹ Samuelsson, Morten., Fornander, Beata.: "3.1 Bestyrelsens ansvar", Børsen Ledelse, 2013

En afgørelse fra **U.1979.777** handler om et familieaktieselskab "Padborg Konloniallager A/S", hvis der relateres til nærværende rapports ledelseskonstellationer, er der tale om en uprofessionel ejerledet virksomhed. Selskabet er stiftet i 1957 og trådte i likvidation i 1976, da selskabet var insolvent. Bestyrelsesformanden, Hans Axel Jensen, var bestyrelsesformand og gift med hovedaktionæren, Maren Jensen.¹¹⁰ Ægtefællernes tre børn indtrådte i bestyrelsen efter anmodning fra faderen og fik ingen vederlag. Likvidationsboet havde et tilgodehavende på 233.000 kr. hos faderen, der havde foretaget et ulovligt aktionærlån i strid med tidligere aktieselskabslov § 45 a og dagældende aktieselskabslov § 115. Børnene, der alle var bestyrelsesmedlemmer havde ikke ført tilsyn og kontrol og havde haft tiltro til at selskabets advokat eller revisor havde gjort opmærksom på, hvis der var noget galt. Her kommer usikkerheden om, hvorvidt børnenes indgriben i sin forældres aktiviteter ville have gjort en forskel i forhold til kreditorernes tab samt den familiemæssige baggrund og tiltroen til at revisor og advokat var skredet til handling gør at ansvaret for børnene blev fastsat til 15.000 kr., hvorfor lempet med 85 pct.

Af **U.2001.873** følger en erstatningssag med uprofessionelle bestyrelsesmedlemmer, hvor en far er bestyrelsesmedlem i sit barns og vedkommendes ægtefælles selskab, hvor der forinden en konkurs bliver solgt en ejendom væsentlig under markedspris til et andet selskab under deres ejerskab. Faderen dør og det oprindelige erstatningskrav på én mio. kr. nedsættes til 300.000 kr. som følge af, at kravet vil være særligt tyngende for den efterlevende ægtefælle til bestyrelsesmedlemmet.

En nyere afgørelse, der er relevant for lempelsespørgsmålet i forhold til familievirksomheder, udspiller sig i **U.2011.2815**. Her er der tale om en 89-årig mand, der stifter et anpartsselskab i 2003 med sin søn som direktør, der senere udtræder som direktør, hvor faderen overtager. Sønneren foretager dog stadig den daglige ledelse og faderen har givet sønnen fuldmagt til at disponere over selskabets konti, og foretager sig ikke andet end at være passiv ejer og underskrive regnskabet. Selskabet går konkurs i 2008, hvor kurator opdager et ulovligt anpartshaverlån på over 500.000 kr. foretaget af sønnen. Faderen påstår frifindelse, da han intet havde haft med selskabet at gøre, hvorfor han ikke havde lånt pengene og såfremt, at han var erstatningspligtig, skulle der ske lempelse heraf. Landsretten fandt, at faderen ved ikke at have ført tilsyn med sin søns aktiviteter i selskabet havde uagtsomt tilføjet selskabet og dets kreditorer skade, hvorfor erstatningspligtig. Der

¹¹⁰ U.1979.777, s. 778

var i sagen ikke fremlagt oplysninger om faderens økonomiske forhold, hvorfor en undskyldningsgrund til lempelse i form af at erstatningskravet ville være tyngende ikke fandt sted og dermed det fulde beløb.

6.10.3 Opsummering af lempelse

Opsummeret er der i nuværende gældende ret ingen forskel på ansvarsvurderingen og lempelsen heraf, når der er tale om henholdsvis prof. eller uprof. bestyrelsesmedlemmer. Så snart der sker indtrædelse i bestyrelsen dømmes det enkelte medlem uanset forudsætningerne med gældende norm indenfor bestyrelseshvervet, hvorfor der ikke sker lempelse pga. af familiære forhold og kun i forhold til almindelige undskyldningsgrunde.

Sammenlignes de ovenstående afgørelser ses der er en tendens til, at ansvarsbedømmelsen uprofessionelle interne ledelsesmedlemmer er blevet strammere de senere år. Dette ses fra sagen om de tre børn (**U.1979.777**), der grundet deres afhængighed og naivitet til trods for manglende tilsyn og kontrol med selskabet for lempet sit erstatningsansvar. En lignende situation udspiller sig i sagen (**U.2011.2815**) om 89-årige mand, der forhold sig passivt i forhold til sønnens dispositioner, hvilket formentlig skyldes alderen, afhængigheden og naivitet, men ikke fik sit erstatningsansvar lempet af de årsager. Der var endvidere ikke forelagt beviser om vedkommendes økonomiske forhold, hvorfor dette heller ikke kunne give anledning til lempelse. Der kan derfor argumenteres for, at afgørelsen sandsynligvis ville have endt anderledes i **U.1979.777**, hvis denne var kommet for retten i nyere tid.

Ifølge Stubkjær Andersen, Klaus er ledelsesansvaret generelt de senere år blevet en del strengere. Her er særligt bedømmelsen af uprofessionelle bestyrelsesmedlemmer blevet strengere, da der førhen har været tendens til en mild bedømmelse, til nu at være ingen forskel på om der er tale om professionelle eller ej, hvilket stemmer overens med ovenstående domme.¹¹¹

6.11 Memory Card Technology A/S - U.2015.2075

Denne afgørelse handler om konkursboet efter Memory Card Technology A/S, der blev anlagt i 2002. Her stævner boet den tidligere direktør og hovedaktionær, John Trolle Rasmussen, som desuden var straffet for bedrageri af særlig grov beskaffenhed som følge af regnskabsmanipulation i

¹¹¹ Andersen, Stubkjær Klaus.: "Ledelsesansvar og ledelsesansvarsforsikring", Karnov Group, 1. udgave, 1. oplag, 2011, s. 114-115

selskabet, bestyrelsesmedlemmerne og mod revisionsselskaberne PricewaterhouseCoopers og Ernst & Young for i alt 100 mio. kr. Årsagen til erstatningskravet mod revisor og bestyrelsen bunder i konkursboets opfattelse af, at disse har handlet culpøst og tabet kunne være undgået, hvis parterne havde opfyldt deres forpligtelser.¹¹² Besvigelserne som John Trolle Rasmussen havde begået var, at uberettigede opskrivinger af varebeholdningen og bogført udokumenterede lagertilgange i en sådan grad, at regnskabet har været misvisende og selskabet ikke har haft et positivt nettoresultat. John Trolle Rasmussen, der udover direktør var hovedaktionær og bestyrelsesmedlem blev anset som en succesfuld forretningsmand, hårdt arbejdende, tillidsvækkende samt et stort kendskab til alt i selskabet. Alt i alt en central rolle i Memory Card og var beredvillig overfor bestyrelsen og direktionen, men havde brudt denne tillid ved at give falske oplysninger mv. for at skjule sin regnskabsmanipulation.¹¹³

6.11.1 Ledelsen

Bestyrelsen i selskabet var på fire medlemmer udgjort af: 1) formand Kjeld Ranum, der er uddannet akademiingeniør, direktør ved Aarhus Oliefabrik A/S og bestred herudover bestyrelsesposter i andre virksomheder. 2) Niels Peder Opstrup, der var uddannet advokat og bestred ligeledes bestyrelsesposter i andre virksomheder, hvor han primært beskæftigede sig med virksomhedsrådgivning. 3) Peter Pasgaard, som var uddannet radiotekniker og teknikumingeniør, samt HD-uddannet, var direktør hos Bang & Olufsen Telecom A/S og havde haft flere bestyrelsesposter indenfor elektronikbranchen. 4) Direktøren (D) var handelsudannet og havde tidligere arbejdet som sælger og salgschef hos IBM.¹¹⁴ Relateres dette til nærværende ledelseskonstellationer er der tale om en ekstern professionel bestyrelse set i lyset af deres respektive uddannelser, erfaring og branchen.

Bestyrelsens arbejde og pligter var beskrevet i en forretningsorden, hvori der var krav om at afholde bestyrelsesmøde mindst hver ottende uge. Heraf følger en række omstændigheder, der kunne forventes for en professionel bestyrelse, og som indeholder elementerne fra bestyrelsens opgaver jf. selskabsloven. I forbindelse med selskabets børsnotering og forsøget på notering på Nasdaq var

¹¹² U.2015.2075, s. 2076-2077

¹¹³ U.2015.2075, s. 2165

¹¹⁴ U.2015.2075, s. 2079-2080

der afholdt flere bestyrelsesmøder.¹¹⁵ Til at give et indtryk af bestyrelsens arbejde tages et udpluk af bestyrelsesreferaterne.

*"Fra bestyrelsesmødereferaterne kan det særlig nævnes, at det på bestyrelsesmødet den 11. december 1997 blev understreget, at det var vigtigt at sende resultatopgørelser til bestyrelsen, og det samme var tilfældet med udkast til fondsbørsmeddelelser"*¹¹⁶

*"På bestyrelsesmødet den 24. februar 1998 blev halvårsregnskabet for 1. halvår 1997/1998 betegnet som tilfredsstillende, da det var efter budget. Det blev drøftet og efter en diskussion godkendt."*¹¹⁷

*"På bestyrelsesmødet den 9. juni 1998 meddelte D, at det lå ham meget på sinde at etablere produktion i USA. Kjeld Ranum gav udtryk for, at han indtil videre ønskede tilbageholdenhed med produktion i USA"*¹¹⁸

Henning Bech blev ansat i selskabet d. 01.11.1999 som økonomidirektør. Han var uddannet cand.oecon. suppleret med en MBA, og kom fra en lignende stilling ved Chrisplant Industries A/S. Henning Bech opsiges sin stilling d. 29.02.2000. Dette skyldtes uenighed mellem ham og direktøren, der havde afsat i, at Henning Bech havde sendt en mail til bestyrelsen og direktionen med en bekymring om væsentlige differencer efter et uanmeldt hylde- og palleeftersyn på fem varenumre med differencer på -18, -25, -92, -43 og -53 pct. i forhold til den registrerede lagerbeholdning.¹¹⁹ John Trolle Rasmussen svarer her på en mail til Bech om at stoppe med at sprede skidt, hvis det ikke nødvendigt og med et påkrav om at ville involveres, hvis der skulle opstå lignende sager i fremtiden. I februar 2000, konstateres ligeledes flere forhold som Henning Bech mener skal korrigeres før, at varelageret vil være retvisende. Dette drejer som betydelige korrektioner til varelageret for adskillige millioner, hvorfor regnskabet ville påvirkes negativt. John Trolle Rasmussen afviser storset alle punkterne i Henning Bechs korrektioner, hvorefter han opsiges sin stilling som økonomidirektør, og i denne forbindelse sendes et brev til bestyrelsesformanden, Kjeld Ranum om årsagen til sin opsigelse og bekymringer vedrørende varelagers difference på 32 mio. kr., som John Trolle Rasmussen ville "skjule" ved opskrivinger på respektive chips med 25 pct., hvilket ville være modstridende til selskabets regnskabsprincipper.¹²⁰ Bestyrelsesformanden retter herefter

¹¹⁵ U.2015.2075, s. 2083-2084

¹¹⁶ U.2015.2075, s. 2084

¹¹⁷ U.2015.2075, s. 2084

¹¹⁸ U.2015.2075, s. 2084

¹¹⁹ U.2015.2075 s. 2080

¹²⁰ U.2015.2075, s. 2081

henvendelse til John Trolle Rasmussen med Henning Bechs bekymringer, hvor direktøren kommer med en forklaring, hvorefter Kjeld Ranum ikke foretager sig yderligere.

6.11.2 Landsrettens bemærkninger:

Ledelsen

Direktøren blev fundet skyldig for bedrageri af særlig grov beskaffenhed over for selskabets pengeinstitutter efter straffelovens § 279, jf. § 286, stk.2 og straffet med fængsel i seks år. Besvigelsen var hovedsageligt regnskabsmanipulation som følge af at opskrive varebeholdning og bogføre udokumenterede lagertilgange. Som følge af straffesagen og bevisførelsen i landsretten for direktøren var konklusionen, at han havde handlet ansvarspådragende, påført selskabet tab, hvorfor erstatningsansvarlig.

Bestyrelsen havde ikke kendskab til direktørens besvigelser, hvorfor de ikke vidste at regnskabet deraf ikke var retvisende pga. den fiktive omsætning og den opskrevne varebeholdning. Af landsretten tillægges ligeledes bestyrelsen, at disse var uafhængige af direktøren, højt kvalificerede erhvervsfolk, deltog aktivt og velforberedte i de mange bestyrelsesmøder. Der var endvidere en klar ansvarsfordeling imellem bestyrelsen, direktionen og revision, udarbejdet forretningsorden, hvor revisionen skulle underrette bestyrelsesformand om uregelmæssig/heder og om svagheder i forretningsgange og kontroller. Hertil at bestyrelsen efter drøftelse af usikkerheden omkring blandt andet værdiansættelsen af varelageret med revisor og direktøren uden særlige anmærkninger herfra ikke bebrejdede de menige bestyrelsesmedlemmer.¹²¹

I forhold til bestyrelsesformanden, Kjeld Ranum, er det samme som ovenstående gældende, dog er der ét enkelt forhold omkring informationen fra økonomichefen, Henning Bech, som formanden klandres for. Her bebrejdes bestyrelsesformanden for ikke at reagerer på omstændighederne, der dækker over informationen og opsigelsen fra Henning Bech, samt revisionens vanskeligheder herved, hvorfor dette burde have givet anledning til at delagtiggøre informationen til de øvrige bestyrelsesmedlemmer og revisorerne. Undladelsen af dette fører dog jf. landsretten bemærkninger ikke til, at Kjeld Ranum kan gøres ansvarlig for tabet ved selskabets fortsatte drift, idet selskabet gennemgås af revisorer med henblik på notering på Nasdaq, hvorfor bestyrelsesformanden kunne gå ud fra, at direktøren ikke kunne foretage de givne besvigelser.

¹²¹ U.2015.2075, s. 2164

Dette medfører således, at landsretten tager bestyrelsens frifindelsespåstand til følge.

Revisionen

Af landsrettens bemærkninger til revisionen tillægges Revisornævnets kendelse om, at revisionen tilsidesatte god revisionsskik ved ikke at tage en række forbehold. Dette skyldes, at de interne arbejdsplaner om revisionens tilrettelæggelse omtaler en svaghed i Memory Cards forretningsgang, da direktøren var den eneste der var rigtig inde i lageret, han havde samtidig mulighed for at justere på værdien og at der kunne opstå fristelser hertil for at behage investorerne. Hertil at revisionen forgæves havde forsøgt at gennemskue matematikken, hvorfor ønske om inddragelse af en concorde-programmør, hvilket ikke blev imødekommet. Dette havde revisionen ikke videreformidlet til bestyrelsen, selvom der var aftale herom. Der blev kun formidlet, at det ikke havde været teknisk muligt at genberegne, men at stikprøvekontrollen havde fundet værdiansættelsen forsvarlig.

Revisornævnet finder, at der er tilsidesatte god revisionsskik for regnskabet 1998/1999. Dette skyldes undladelse af forbehold for værdiansættelsen og at varebeholdningen var værdiansat til nettorealisationspriser, der var højere end anskaffelsesprisen. Derfor finder landsretten dette for ansvarspådragende. Forholdet omkring værdiansættelsen for regnskabet 1999/2000 anses ligeledes for ansvarspådragende, dog anses revisionens manglende forbehold for ikke at være af betydning på dette sene tidspunkt.

Såfremt at revisionen havde videreformidlet deres betragtninger og taget forbehold i regnskabet bemærker landsretten, at dette vil have gjort, at selskabet ville have klaret sig over prisfaldet i DRAM og dollarkursens stigning, hvorfor der er årsagsforbindelse mellem revisionens ansvarspådragende handlinger og en meget stor del af den underbalance, som var tilstede.

Dette medfører jf. landsrettens bemærkninger, at direktøren og revisionen er solidarisk erstatningsansvarlige for kravet på 100 mio. kr. ¹²²

¹²² U.2015.777, s. 2166-2167

6.11.3 Højesterets bemærkninger

I højesteret har revisorerne gentaget påstand om frifindelse. Bestyrelsesformanden, Kjeld Ranum har påstået stadfæstelse af dommen fra landsretten, hvor Memory Card har nedlagt påstand om at de indstævnte er solidarisk ansvarlige for 100 mio. kr.

Revisionen

Højesteret tilslutter sig landsrettens bemærkninger om, at revisorerne har handlet ansvarspådragende i forbindelse med regnskaberne, da de ikke har foretaget forbehold for værdiansættelsen i 1998/1999. Højesteret finder dog ikke årsagsforbindelse mellem revisionen og tabet. Der bemærkes, at et forbehold fra revisorerne ikke ville have ændret på, at bestyrelsen ville have indstillet selskabets drift på et tidligere tidspunkt eller tilpasset virksomhedens drift med henblik på overlevelse. Højesteret tillægger, at tabet skyldes virksomheden var forbundet med stor risiko jf. børsprospektet fra 1997, da selskabets strategi var opbygning af stort varelager med forventning om prisstigninger. Disse investeringer i varelager var finansieret ved hjælp af banklån i USD, som ikke kunne forrentes og afdrages af virksomhedens driftsresultat. Der var endvidere foretaget lignende finansiering i forhold til børsintroduktionen på NASDAQ. I foråret 2000 brister en It-boble, hvorfor noteringen på NASDAQ ikke lykkes, der resulterer i en mangel på kapitaltilførsel. Yderligere falder prisen på DRAM, der udgør selskabets væsentligste råvare med en fjerdedel og dollarkursen stiger, hvorfor der opstår et væsentlig kurstab på selskabets finansiering.¹²³

Højesteret tager revisorernes frifindelsespåstand til følge.

Bestyrelsesformand, Kjeld Ranum

Det er efter højesterets vurdering, at Kjeld Ranum havde begået en fejl i forholdet omkring whistlebloweren, da han efterfølgende godtager direktørens svar hertil og ikke videreformidler forholdet til de resterende bestyrelsesmedlemmer og revisorerne. Højesteret finder herudover, Kjeld Ranum som bestyrelsesformand har levet op til sine forpligtelser. Det er efter højesterets vurdering ikke nok til at danne grundlag for at pålægge Kjeld Ranum erstatningsansvar, hvorfor højesteret stadfæster landsrettens dom i forhold til Kjeld Ranum.

¹²³ U.2015.777, s. 2168-2170

6.11.4 Vurdering af afgørelserne

Det er interessante i nærværende afgørelser er, at højesteret finder ligesom landsretten revisorernes handlinger for ansvarspådragende, men refererer til erstatningsrettens betingelse om kausalitet som manglende, da der ikke findes sammenhæng mellem tabet og revisorernes handlinger og forsømmelse heraf.

I forhold til bestyrelsesformanden Kjeld Ranum er der også her forskel på synspunkterne, da der i landsretten vægtes, at Nasdaq-undersøgelserne kommer ham til gode, mens der i højesteret ikke omtales dette forhold, men at der tale om én enkelt stående fejl, hvorfor der er en rimelig undskyldningsgrund, der resulterer i frifindelse, da han ellers havde levet op til sit hvervs forpligtelser.

Relateres John Trolle Rasmussens regnskabsmanipulation til afhandlingens teoriapparat ses det, at principperne fra principal-agent-teorien er tilstede i den forstand, at der er tale om en stærk direktør i forhold til bestyrelsen, at der er informationsasymmetri herimellem og dette giver anledning til at direktøren kan foretage skjulte handlinger, hvilket i dette tilfælde resulterede af opskrivinger af varebeholdninger og oppuste omsætning vha. udokumenterede bogførte lagertilgange, således at regnskabet var misvisende. I forhold til besvigelsestrekanten, kan der argumenteres for, at der har været incitament/pres for at begå de respektive besvigelser for at efterkomme de økonomiske vanskeligheder, som Memory Card befandt sig i blandt andet på grund af de risikofylde investeringer i DRAM og dollarkursens stigning, der foranlediget kurstab.

6.12 Revisors ansvarsbegrænsning

Et relevant retspolitisk emne, der relaterer sig til nærværende problemformulering, er revisors ansvarsbegrænsning. Dette kom til udtryk i EU's **Henstilling 2008/473/EF**, der giver medlemslandene mulighed for stillingtagen til en begrænsning af revisors civilretlige erstatningsansvar.¹²⁴ Formålet med Henstilling 2008/473/EF og ansvarsbegrænsningen var, at der skulle være en bæredygtig revisionskapacitet og et konkurrencedygtigt marked, hvor flere revisionsfirmaer er i stand til og villige til at reviderer i kraft af en begrænsning. Endvidere vil den solidariske hæftelse afholde revisionsfirmaer fra at gå ind i på det internationale revisionsmarked, hvorfor der ikke vil komme nye revisionsnetværk, der kan være i stand til at udøve revision af

¹²⁴ Henstilling 2008/473/EF, Artikel 2

børsnoterede virksomheder indenfor EU.¹²⁵ KPMG, PwC, Ernst & Young samt Deloitte har stået for 80 pct. af de børsnoterede virksomheder, hvorfor konkurrencen kan argumenteres for at være begrænset og som er i overensstemmelse med EU's betragtninger.¹²⁶

Af henstillingen fremgår endvidere tre forskellige måder, hvorpå erstatningsansvaret kan begrænses. Dette indebærer A) fastsættelse af et maksimumbeløb eller metode til at beregne et sådant beløb, B) fastsættelse af en række principper således, at revisor eller revisionsfirma ikke hæfter udover den faktiske bidrag til den respektive skade, C) indførelse af bestemmelse, der tillader et selskab, der skal revideres og den lovpligtige revisor at aftale en begrænsning af erstatningsansvaret.¹²⁷ Medlemslandene, herunder Danmark skulle underrette Kommissionen om de foranstaltninger d. 5. juni 2010.¹²⁸

FSR opfordrede den danske regering til at indføre en begrænsning for revisors erstatningsansvar, da dette kan medvirke som et værn mod deep-pocket fænomenet, som skyldes revisors lovpligtige forsikring, hvorfor revisor er interessant i et søgsmål. Endvidere, at risikoen for erstatningsansvaret ikke står mål med revisionshonoraret, og at flere andre europæiske lande allerede har begrænsninger, heriblandt Sverige, Tyskland, Østrig og Belgien. Endvidere er der en uafhængig undersøgelse fra *London Economics*, der påpeger at revisionen ikke forringes, hvis der findes en ansvarsbegrænsning. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen agtede på daværende tidspunkt ikke at følge EU's henstilling med begrundelsen om, at der er proportionalitet i ansvarsfordelingen i den danske erstatningslov, og at man ikke ønsker at begrænse ansvaret for et enkelt liberalt erhverv, og en aftale om et begrænset ansvar ikke er en mulighed for revisor, da tredjemand benytter sig af revisors erklæring.¹²⁹

Der kan argumenteres for, at revisors ansvarsbegrænsning er endnu mere relevant i dag, end det var i 2008 set i lyset af finanskrisen og de dertilhørende erstatningssager, samtidig med, at antallet af revisionsfirmaer i 2015 er faldet fra 40 til omtrent 14, som kan revidere store virksomheder, hvorfor det ifølge Charlotte Jepsen, administrerende direktør i FSR, er i overensstemmelse med

¹²⁵ Henstilling 2008/473/EF, Betragtning 2-4

¹²⁶ RR.9.2014.46 "Revisors erstatningsansvar – særligt med henblik på metoder til begrænsning af udstrækningen"

¹²⁷ Henstilling 2008/473/EF, Artikel 5 a-c

¹²⁸ Henstilling 2008/473/EF, Artikel 8

¹²⁹ FSR, 01.06.2010, Jepsen, Charlotte., Gimsing, Kurt.: "Nr. 6: tiden er inde til at begrænse revisors erstatningsansvar".

henstillingens betragtninger, hvorfor det vil være naturligt at indføre dette på nuværende tidspunkt.¹³⁰

Kapitel 7 – Diskussion

Dette kapitel har til formål at diskutere afhandlingens respektive elementer og emner, der relaterer sig hertil.

7.1 Ledelseskonstellationer og besvigelsesrisikoen

Ud fra analysen af respektive ledelseskonstellationer, kan resultatet heraf diskuteres. Ud fra analysen blev det vurderet, at besvigelsesrisikoen var afhængig af ledelseskonstellation i forhold til om der var tale om en ejer- eller eksterneledelse. Her var vurderingen, at risikoen for regnskabsmanipulation kunne være forøget i en eksterneledet virksomhed grundet det interne pres i selskabet som følge af regnskabsmål og/eller bonusaflønnings, men at det interne pres ikke vil eksistere i den ejerledet virksomhed. Modsætningsvist blev det vurderet, at risikoen for misbrug af aktiver kunne være forhøjet i en konstellation med ejerledelse i kraft af, at direktøren i højere grad ikke vil skelne mellem sit og selskabets midler og at selskaberne omfattet af en sådan ledelse vil være mindre. Hertil blev det vurderet af en enten ikke- eller professionel bestyrelse samtidig ville have en indvirkning på risikoen for ledelsesbesvigelser.

Herudfra kan det diskuteres, hvorvidt besvigelsesrisikoen er afhængig af de forskellige ledelseskonstellationer. I denne sammenhæng, kan der argumenteres for, at der i hvert fald ikke kan sættes lighedstegn mellem de enkelte besvigelsesrisikofaktorer og de forskellige ledelseskonstellationer, men at der i stedet kan blive tale om tendenser, der kan afspejle sig. Hertil skal det understreges, at både misbrug af aktiver og regnskabsmanipulation kan og allerede forekommer uafhængigt af ledelseskonstellationen. Med relevans hertil kan det diskuteres, hvorvidt besvigelsesrisikoen er afhængig af virksomhedens størrelse. Hertil kan der argumenteres for, at besvigelsesrisikoen mindskes, i takt med virksomhedens størrelse som følge af en stigning i overvågningen af ledelsen og et mere effektivt kontrolmiljø. Modsætningsvist kan der argumenteres for, at størrelsen vil medføre en øget kompleksitet, hvorfor mulighederne for at udøve ledelsesbesvigelser vil øges, hvorfor besvigelsesrisikoen ligeså.

¹³⁰ FSR, 06.02.2015: Jepsen, Charlotte.: "Mere proportionalitet i revisors erstatningsansvar".

Selvom der kan være tale om tendenser for besvigelsesrisikoen jf. analysen, skal det fastslås, at ledelsesbesvigelser forekommer uanset ledelseskonstellationerne, og det kan være svært at afgøre, hvad der er at foretrække ift. besvigelsesrisikoen, og at ledelsesbesvigelserne i sidste ende vil afhænge af den enkeltes integritet.

7.2 Principal-Agent-Teorien

Det kan diskuteres, hvorvidt principal-agent-teoriens principper om revision er forklarende for, hvorfor revisor er nødvendig. Heraf er forklaringen at revisor er nødvendig, da der principalen og agenten med modstridende interesser samtidig med, at der er informationsasymmetri mellem parterne, der giver agenten adgang til at foretage skjulte handlinger, herunder ledelsesbesvigelser. Agenten vil samtidig føle sig presset til at foretage regnskabsmanipulation og have incitament, hvis vedkommende er bonuslønnet. Af disse årsager anses revision for nødvendig jf. teorien, hvorfor revisor ansættes revisor for at verificere den givne rapportering.

I denne forbindelse, kan der rettes en kritik af teoriens princip om, at revisor er nødvendig for principalens skyld. Det er korrekt, at kapitalejerne skal have en retvisende rapportering, men i kraft af, at der mange flere interessenter for virksomheden, der har interesse i regnskabet, er revisionen nødvendig. Tages der udgangspunkt i RL § 16, stk. 1, at revisor er offentlighedens tillidsrepræsentant, kan der argumenteres for, at teoriens princip om, at revisor er klientens mand, ikke afspejler hele virkeligheden, men en vinkel heraf.

Derudover kan teorien kritiseres for, at når der er personsammenfald mellem principalen og agenten vil en kontrol fra revisors side ikke være nødvendig, da det er den samme person, men som nævnt ovenfor eksisterer der andre interessenter. Som det fremgik af analysen, kan ejerlederen have et mindre internt pres og incitamentet for at foretage regnskabsmanipulation, men pres/incitament eksisterer stadig fra et eksternt perspektiv i form af kredit ved leverandører, långivere mv. Dette er som sagt kun et udsnit af besvigelsesrisikofaktorerne, hvorfor der stadig kan blive tale om besvigelser. Et eksempel herpå er Hesalight, hvor ejerlederen, Lars Nørholt, havde begået misbrug af aktiver for i alt 63 mio. kr. bl.a. ved at bruge firmakortet til at købe tre spanske ejendomme, renoveret sin private villa for 9 mio. kr. og betalt 29.000 kr. for en designerkjole.

Derudover havde han begået regnskabsmanipulation ved at have indtægtsført millionindtægter på baggrund af falske ordrer.¹³¹

7.3 Ledelsesbesvigelser & revisionspligten

Ved udarbejdelsen af nærværende afhandling er det indtrykket, at ISA'erne fordeler de to besvigelsestyper, misbrug af aktiver og regnskabsmanipulation på henholdsvis medarbejderne og ledelsen. Herunder at medarbejderbesvigelser oftest er misbrug af aktiver og ledelsesbesvigelser oftest er regnskabsmanipulation. Jævnfør denne afhandlings analyse, kan det diskuteres, hvorvidt misbrug af aktiver af ledelsen er mere relevant end, hvad ISAerne antager – særligt i forhold til ejerlederen. Problematikken kommer blandt andet til udtryk i retspraksis i form af erstatnings- eller straffesager, hvor ejerlederen har foretaget misbrug af aktiver. Hertil kan der argumenteres for, at dette kun er et udsnit af virkeligheden, dels fordi, at der er tale om trykte afgørelser, hvorfor der skal være tale om landsret eller højesterets domme samt at mange sager ender med forlig. Derudover er der formentlig mange besvigelser, der aldrig ser dagens lys. Der er af samme årsag heller ikke konkrete tal på, hvor mange besvigelser, der bliver begået i Danmark, dog findes der tal for antallet af ulovlige kapitalejerlån, der er en delmængde af besvigelser, da dette omfatter at stille selskabets midler til rådighed, yde lån eller stille sikkerhed for kapitalejere eller ledelsen jf. SL § 210, stk. 1, hvis stk. 2 ikke er opfyldt. Dette indebærer, at det skal være økonomisk forsvarligt, ydes på markedsvilkår, beslutningen skal træffes af generalforsamlingen og skal være efter selskabets første årsrapport jf. SL § 210, stk. 2, nr. 1-3.

I 2016 havde omtrent 252.000 selskaber indleveret regnskab til erhvervsstyrelsen, hvoraf 42 pct. svarende til 105.734 selskaber havde fået revideret deres regnskaber. Heraf havde 2.4 pct. af disse anmærkninger om ulovlige lån i påtegningen, svarende til 3.258 anmærkninger. Derudover var der i 2016, 117.666 selskaber, som ikke havde fået regnskabet revideret eller foretaget udvidet gennemgang. Her anslås der at være mellem 2.840 og 6.934 selskaber, som ville have fået anmærkninger om ulovlige lån, men som følge af manglende revision ikke er blevet bemærket. Antallet af anmærkninger er faldet siden 2011 med 13.196, og tilskrives således, fravalg af revision, konkurs eller manglende indleverede regnskaber.¹³²

¹³¹ Finans.dk, 17.04.2018, Høberg, Jesper., Andersen, Brøndgaard Kasper.: ”Bagmandspolitiet: Hesalight-stifter forfalskede kæmpekontrakter og købte Louis-Vuitton-luksus på firmaets regning”.

¹³² FSR: ”Anmærkninger om selskabernes ulovlige lån – analyse af selskabernes 2016-årsregnskaber”, s. 1-2

Som en naturlig forlængelse af ovenstående, kan det være relevant at diskutere revisionspligten, der i øvrigt er aktuelt oppe til diskussion. Virksomheder, som er omfattet af regnskabsklasserne B, C og D skal indsende årsrapporten til erhvervsstyrelsen jf. ÅRL § 138, stk. 1. Revisionspligten af disse regnskaber omfatter som udgangspunkt de nævnte regnskabsklasser, dog har regnskabsklasse b, mulighed for at lade sig gennemgå af udvidet gennemgang eller undlade at lade regnskabet revidere, hvis de i to på hinanden følgende år ikke overstiger to af grænserne på 4 mio. kr. i balancesum, nettoomsætning på 8 mio. kr. og et gennemsnitligt antal heltidsbeskæftigede på 12.

Ifølge FSRs undersøgelse er der forbundet en række forhold omkring den manglende revisionspligt, der kommer til udtryk i nedenstående citat.

*"På den måde kommer en lang række forhold ikke frem til offentligheden omkring eventuel usikkerhed om selskabernes økonomiske status eller eventuelle lovovertrædelser som eksempelvis ulovlige lån. Samtidig betyder det også, at der ikke er samme sikkerhed for regnskabets indhold, som når en uafhængig tredjepart har revideret det."*¹³³

Heraf kan det udledes, at såfremt hjemmelen til lempelsen af revisionspligten fjernes, og regnskaberne deraf vil blive revideret, vil dette give rimelig sikkerhed om, hvorvidt regnskabet er retvisende, herunder væsentlig fejlinformation forårsaget af ledelsesbesvigelser. Dette vil formentlig føre til anmærkninger om de ulovlige lån, som FSR mener eksisterer, men som på nuværende tidspunkt går under radaren for offentligheden. Hertil kan der argumenteres for, at en revision heraf, ville føre til afsløringen af ledelsesbesvigelser, men også medarbejderbesvigelser til selskabet og offentlighedens interesse.

Modsætningsvist kan det diskuteres, hvorvidt revisionspligten vil føre til væsentlig flere opdagelser af besvigelser, da der som præsenteret af statistikken i kapitel 3, herunder tabel 9, at revisor kun står for at afsløre besvigelser i 3-4 pct. af tilfældene. Dog fremgår det også jf. tabel 10 i kapitel 3, at revisor opdager flere besvigelser, såfremt at virksomheden har under 100 medarbejdere med 6.4 pct. mod 2.6 pct. i virksomheder med over 100 medarbejdere, hvorfor en revisionspligt af små virksomheder vil have en større effekt.

¹³³ FSR: "Anmærkninger om selskabernes ulovlige lån – analyse af selskabernes 2016-årsregnskaber", s. 5

Heraf vurderes det, at en revisionspligt for små virksomheder, der på nuværende tidspunkt kan undlade, at lade sine regnskaber revidere, vil kunne bidrage positivt til antallet af anmærkninger af ulovlige lån, men også til afsløringen af ledelsesbesvigelser, hvorfor troværdigheden for offentligheden samtidig styrkes af revisors påtegning. Denne vurdering foretages med en bevidsthed om, at FSR varetager revisorernes interesse, hvorfor de som organisation er kritiske i forhold undladelsen af revision, vurderes det, at revisionspligten kun vil have en positiv indvirkning i forhold til ledelsesbesvigelser.

7.4 Initiativer til at mindske besvigelserisikoen

Dette delafsnit har til formål, at redegøre og diskutere en række initiativer, der kan have indvirkning på besvigelserisikoen. Tages der udgangspunkt i Corporate Governance anbefalingerne, kan der argumenteres for at være flere punkter heri, der kan mindske besvigelserisikoen.

*"DET ANBEFALES, at medlemmer af et selskabs direktion ikke er medlem af bestyrelsen, samt at en fratrædende administrerende direktør ikke træder direkte ind som formand eller næstformand i bestyrelsen for samme selskab."*¹³⁴

*"DET ANBEFALES, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser." Herunder " repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær."*¹³⁵

Tages der udgangspunkt i ovenstående anbefalinger, så hviler de således på, at bestyrelsen er uafhængig af direktionen, således at de kan bevare sin kontrolfunktion. Endvidere at halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne skal være uafhængige. Sættes den første anbefaling i relation til dansk selskabsret, kan der blive tale om, at den lovpligtige tostrengt ledelsesstruktur for aktieselskaber i virkeligheden er halvandet strengt og skyldes hjemmelen til, at det blot skal være flertallet i bestyrelsen, som ikke samtidig må være direktører i selskabet, og at direktøren ikke må være formand eller næstformand i bestyrelsen jf. SL § 111, stk. 1, nr. 1. Sættes dette i sammenhæng med ledelsesbesvigelser, kan der opstå nogle problematikker, hvis direktøren samtidig indgår i bestyrelsen, hvorfor der kan argumenteres for, at besvigelserisikoen er øget. Indrettes selskabet derimod som anbefalingen, vil besvigelserisikoen formentlig mindskes. Når det kommer til den anden anbefaling omkring bestyrelsesmedlemmernes uafhængighed, vil dette formentlig også

¹³⁴ Komitéen for god selskabsledelse, "Anbefalinger for god selskabsledelse", 23.11.2017, s. 13

¹³⁵ Komitéen for god selskabsledelse, "Anbefalinger for god selskabsledelse", 23.11.2017, s. 14

reducere besvigelsesrisikoen, særligt hvis der er tale om en ejerleder, som nærværende analyse også påviser. Med retspolitiske briller kan der argumenteres for, at der er uoverensstemmelse mellem Corporate Governance anbefalingerne og den danske selskabslov, da denne giver mulighed for sammenblanding af direktion og bestyrelse. Hertil kan det diskuteres, hvorvidt hjemmelen hertil er i konflikt med bestyrelsens opgaver jf. SL § 115.

”DET ANBEFALES, at bestyrelsen etablerer en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.”¹³⁶

Der kan argumenteres for, at whistleblower-ordningen vil kunne hjælpe med at afsløre og konstatere besvigelser foretaget af både ledelsen og medarbejdere. Som det fremgik af statistikken omkring besvigelser, var størstedelen af afsløret som følge af en whistleblower med omtrent 40 pct., hvorfor denne anses som et initiativ, der kan nedsætte besvigelsesrisikoen. Dog ses det, at whistlebloweren i mindre virksomheder er knapt så effektiv, da kun 30 pct. af besvigelserne opdages som følge heraf, men dette hænger formentlig sammen med, at der ikke er etableret sådanne ordninger i mindre selskaber.

Det kan endvidere diskuteres, hvorvidt en intern revision vil være et middel til at mindske besvigelsesrisikoen. Jævnfør den tidligere statistik omkring besvigelser stod den interne revisor for 15 pct. af afsløringerne, hvorfor det også vil være et nyttigt initiativ. Der kan der dog diskuteres, hvorvidt virksomheder vil indrette sig med en intern revision, hvis de ikke er lovpligtige hertil, da det formentlig er omkostningstungt.

7.5 Forventninger til revisors arbejde

Selvom det ikke direkte er revisors ansvar at forebygge og opdage besvigelser, men at afgive erklæring om, hvorvidt regnskabet er retvisende, herunder om der væsentlig fejlinformation som følge af ledelsesbesvigelser, klandres revisor alligevel ofte herfor. Der kan argumenteres for, at samfundet stiller sig uforstående overfor, hvorfor der kan opstå sager om ledelsesbesvigelser, hvis de givne regnskaber har været revideret. I denne forbindelse kan der blive tale om en forventningskløft mellem revisors gældende regulering og samfundets syn på, hvilken rolle revisor indfrier med sin revision, da samfundet formentlig anser revisors erklæring som en garantistillelse, fremfor en høj grad af sikkerhed for at regnskabet er retvisende. Der er begrænsninger i revisors

¹³⁶ Komitéen for god selskabsledelse, ”Anbefalinger for god selskabsledelse”, 23.11.2017, s. 23

arbejde, da denne er baseret på stikprøver og en gennemgang af alle forhold i et selskab vil være tidskrævende og omkostningstung samtidig med at der altid vil være begrænsninger i revisors arbejde. Relateres dette til ledelsesbesvigelser, vil disse oftest forsøges skjules, hvorfor det kan bidrage til, at det er endnu svære for revisor at opdage uregelmæssigheden.

Der kan argumenteres for, at samfundets fokus på besvigelser i fremtiden vil gøre, at der sættes endnu mere fokus på området i revisors arbejde, hvorfor der sker skærper af reguleringen hertil. Yderligere kan det diskuteres, hvorvidt god revisorskik vil bevæge sig i retning af, at et øget fokus på besvigelser

Når revisor ansættes, betales og fyres af klienten, kan der være nogle problematikker forbundet hertil i form af sin dobbeltrolle. Det kan diskuteres, hvorvidt revisor nogle gange rent faktisk opdager et forhold, hvor ledelsen har foretaget ledelsesbesvigelser, hvor der samtidig sker en konfrontation af ledelsen, men af frygt for at miste klienten ikke skriver noget i regnskabet herom i fare for at miste honoraret forbundet hertil.

Kapitel 8 - Konklusion

I forhold til de forskellige ledelseskonstellationer kan det konkluderes, at der findes omtrent 30.000 aktieselskaber og 90.000 aktive anpartsselskaber, hvoraf 67 pct. er ejet af én enkelt ejer. Heraf er størstedelen med 74 pct. repræsenteret i anpartsselskabet, hvor det kun er 33 pct. i aktieselskaberne, der er ejet af én enkelt ejer. Yderligere kan det konkluderes, at aktieselskabet har en jævnere fordeling efter antallet af ejere, hvorimod anpartsselskabet hovedsageligt er repræsenteret med én enkelt ejer eller to, hvorfor aktieselskabet i højere grad anvendes, når der er tale om flere ejere. I relation til om selskaberne er ledet af ejeren eller af en ekstern direktør, kan det konkluderes, at den kontrollerende ejer også er direktør i 82 pct. af tilfældene og som indebærer at ejerledelse er repræsenteret i 84 pct. af anpartsselskaberne og 62 pct. af aktieselskaberne. Dette betyder således, at størstedelen af de danske selskaber befinder sig i venstre side af ledelseskonstellationsmodellen.

Når der tales om enstregen eller tostregen ledelsesstruktur, vil alle aktieselskaberne være tostregen, da dette er lovpligtigt jf. selskabsloven, hvor kun én ud af ti anpartsselskaber har en bestyrelse. Hertil kan det konkluderes, at bestyrelsens optræden i anpartsselskabet stiger i takt at ejerkredsen udvides. Yderligere kan det konkluderes, at størstedelen af de danske bestyrelser befinder sig på selskabslovens minimumsbestemmelse på tre medlemmer, men at bestyrelsen i aktieselskabet generelt er større. Det er ikke muligt at konkludere på, hvorvidt bestyrelsen er sammensat af interne eller eksterne medlemmer og om der er tale om professionelle eller ej.

Besvigelser defineres som en tilsigtet handling foretaget af den daglige eller øverste ledelse, medarbejdere eller tredjemand, der benytter vildledning til at opnå en uberettiget eller ulovlig fordel jf. ISA 240, afsnit 11 (a). Besvigelserbegrebet dækker over misbrug af aktiver og regnskabsmanipulation, hvor det ifølge ISA 240 er medarbejderen som begår misbrug og aktiver og ledelsen, der begår regnskabsmanipulation. Hertil kan det konkluderes, at når der forekommer besvigelser er omkring i 84. pct. af tilfældene tale om misbrug af aktiver, hvor regnskabsmanipulation forekommer 10 pct. af gangene. Endvidere kan det konkluderes, at det gennemsnitlige tab for misbrug af aktiver er 125.000 USD og 975.000 USD for regnskabsmanipulation, hvorfor tabet ved regnskabsmanipulation er betydeligt større. I forhold til hvem, der står for afsløringen af besvigelserne, er dette oftest et tip fra en whistleblower, der står for omtrent 40 pct. Til sammenligning står den eksterne revisor for omtrent 5 pct. af afsløringerne.

Hertil kan det konkluderes, at den eksterne revisor spiller en større rolle i mindre virksomheder, med under 100 medarbejdere, ift. afsløringen, da revisionen står for 6.4 pct. af afsløringerne kontra 2.6 pct. i virksomheder med flere end 100 medarbejdere.

Når det kommer til ansvaret forbundet med besvigelser, kan det konkluderes, at opdage og forebygge besvigelser først og fremmest er ledelsens ansvar jf. ISA 240, afsnit 4. Dette indebærer at varetage reglerne i SL §§ 115-117, der omfatter henholdsvis bestyrelsen og direktionens opgaver, hvilket omfatter risikostyring samt tilsyn og kontrol fra bestyrelsen til direktionen, hvis der er tale om en tostrengt ledelsesstruktur. Såfremt at ledelsen konstaterer ledelsesbesvigelser skal den øvrige ledelse og revisor informeres, og såfremt at de fornødne foranstaltninger ikke træffes, skal der ske udtræden.

Revisors ansvar er at styrke regnskabsbrugerenes tillid til regnskabet, og i kraft af sin revision opnå høj grad af sikkerhed for, at regnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl eller besvigelser, og herefter komme med en passende erklæring. Når revisor foretager sin revision, skal dette ske i overensstemmelse med god revisorskik jf. RL § 16, stk. 1 og med professionel skepsis jf. RL § 16, stk. 2. Revisor foretager risikovurderingshandlinger, der har til formål at identificere og vurderer risiko væsentlig fejlinformation, herunder ledelsesbesvigelser, igennem forståelsen af virksomheden. Efterfølgende skal der ske passende reaktioner på de identificerede risici opnået af risikovurderingshandlingerne, og hvis revisor igennem sin revision konstatere, eller har mistanke om besvigelser, skal der ske underretning jf. RL § 22, stk. 1. Såfremt der er tale om en ejerleder, som begår besvigelser, vil dette typisk være direkte underretning til SØK jf. RL § 22, stk. 2, da underretningen til den øvrige ledelse vil være uegnet. I det tilfælde der er tale om et eksternt ledet selskab, vil underretningen skulle foretages til bestyrelsen, hvorefter selskabet har to uger til at foretage nødvendige foranstaltninger til at stoppe den igangværende kriminalitet ellers skal der også her ske underrettelse til SØK.

Besvigelsesrisikoen kan konkluderes at være summen af de tilstedeværende besvigelsesrisikofaktorer, der er de begivenheder eller forhold, som peget i retning af et incitament, pres eller muligheden herfor jf. ISA 240, afsnit 11 (c). I denne afhandling blev der fokuseret på, hvilke besvigelsesrisikofaktorer, der afhang af de forskellige ledelseskonstellationer. Til at belyse

dette anvendes bl.a. besvigelsestrekanten, der fremsætter de tre generelle betingelser, som er tilstede, når der foretages besvigelser i sammenhæng med principal-agent teorien.

I det tilfælde, der er tale om en eksternt ledet konstellation, kan det konkluderes at være i overensstemmelse med principal-agent-teoriens grundprincipper, hvorfor besvigelsesrisikoen påvirkes, da dette giver mulighed for at foretage skjulte handlinger, herunder ledelsesbesvigelser. Hertil foreskriver teorien, at der skabes et pres for agenten til at begå regnskabsmanipulation for at efterkomme principalens regnskabsmål, hvortil der også kan være et incitament, hvis der samtidig er aftale om bonusaflønnning. Disse besvigelsesrisikofaktorer er overførbare i besvigelsestrekanten, hvor de kan indlemmes under de forskellige bevæggrunde.

Såfremt der er tale om en tostrengt eksternt ledet konstellation, vil det også være relevant at kigge på, hvorvidt bestyrelsen er professionel eller ej, da dette også kan have en indvirkning på besvigelsesrisikoen. Hertil kan det konkluderes, at besvigelsesrisikoen mindskes, hvis der er tale om en professionel bestyrelse, da bestyrelsen varetager sin kontrolfunktion overfor direktionen, hvorfor mulighederne for at udøve regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver mindskes. Modsætningsvist vil en ikke-professionel bestyrelse forøge besvigelsesrisikoen, da muligheden for at begå besvigelser er større.

I forhold til den ejerledet konstellation, kan det konkluderes, at problematikkerne i principal-agent-teorien ikke eksisterer, da agenten og principalen er den samme person, hvorfor der ikke er tale om et internt pres til at begå regnskabsmanipulation. Yderligere kan det konkluderes, at der heller ikke være et incitament til at begå regnskabsmanipulation for at opnå en bonusaflønnning, da ejerlederen selv til en vis grad kan bestemme sin løn og udbytte politik. Hertil kan det konkluderes, at det interne incitament og pres for at foretage regnskabsmanipulation i en ejerledet ledelseskonstellation ikke eksisterer. Derimod kan det konkluderes, at ejerlederen formentlig har større mulighed for at begå besvigelser, og muligvis har lettere ved at retfærdiggøre dette i kraft af, at vedkommende ejer selskabet og derved ikke skelner.

Såfremt der er tale om en tostrengt ejerledet konstellation, kan det konkluderes, at muligheden for at foretage besvigelser i en professionel ejerledet virksomhed er mindre kontra en ikke-professionel. Det kan dog konkluderes, at det kan være svært at varetage bestyrelseshvervet i en sådan konstellation, da bestyrelsen er ansat af generalforsamlingen, der samtidig også er direktør,

hvorfor en bestyrelse kan omtales som en sandwich-bestyrelse. I en ikke-professionel ejerledet konstellation vil bestyrelsen ofte være sammensat af interne bestyrelsesmedlemmer, der ofte ikke varetager hvervets opgaver jf. SL § 115, hvorfor ejerlederen får alle muligheder for at foretage besvigelser.

Det konkluderes endvidere, at muligheden for at foretage ledelsesbesvigelser i en enstrenget ledelseskonstellation vil være forøget, da der ikke er noget kontrolorgan i form af en bestyrelse. Der kan endvidere blive tale om, at muligheden er størst i en ejerledet konstellation, da det formodes, at kapitalejerne vil føre kontrol i højere eller mindre grad af den eksterne leder.

Når det kommer til erstatningsansvaret for ledelsen og revisor, er der hjemmel hertil jf. SL § 361, stk. 1 og 2. Såfremt ledelsen eller revisor under udførelsen af deres hverv forsætligt eller uagtsomt har tilføjet kapitalselskabet, kapitalejere eller tredjemand skade, er disse pligtige til at erstatte denne. Før at der kan blive tale om et erstatningsansvar, kan det konkluderes, at betingelserne hertil skal være opfyldt, hvilket dækker over at der skal være et tab, kausalitet mellem den culpøse handling og tabet, der skal være adækvans og retsstridighed, hvor sidstnævnte ikke spiller en særlig rolle i erstatningssager.

Såfremt der er flere erstatningspligtige, kan det konkluderes, at disse hæfter solidarisk for erstatning jf. SL § 363, stk. 2. og EAL § 25, stk. 1. Såfremt at én af disse har betalt erstatningen, kan vedkommende kræve regres mod de øvrige, afhængigt af de øvriges skyldgrad og omstændigheder. Det kan konkluderes, at den som betaler oftest, vil være den som har tegnet en forsikring.

I forhold til ledelsens ansvarsbedømmelse er denne individuel, hvorfor direktionen, menige bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsesformanden bedømmes forskelligt. Såfremt, at ledelsen konstatere besvigelser, vil fremgangsmåden for at undgå at blive ansvarlig være at informere den øvrige ledelse, og hvis de nødvendige foranstaltninger for at stoppe besvigelserne ikke sker, skal ledelsesmedlemmet fratræde. Der kan endvidere blive tale om individuelle undskyldningsgrunde, således at erstatningsansvaret ikke statueres eller der sker lempelse heraf, hvilket der kom til udtryk i Hafnia-dommen. I forhold til uprofessionelle bestyrelsesmedlemmer, har der tidligere været eksempel på lempelse som følge af afhængighed, naivitet og uvidenhed jf. **U.1979.777**, men dette er ikke længere en undskyldningsgrund jf. **U.2011.2815**. I Memory Card havde bestyrelsesmedlemmerne ikke kendskab til direktørens besvigelser, men havde herudover handlet

som forventet, da medlemmerne deltog velforberedte og aktivt i de respektive møder. Den tvivlsomme værdiansættelse var deslige drøftet på et bestyrelsesmøde, hvorfor de menige medlemmer ikke kunne bebrejdes. Det samme gælder for bestyrelsesformanden, dog med undtagelse af forholdet omkring tippet fra den tidligere økonomichef, hvor formanden ikke viderebragte informationen til den øvrige bestyrelse, men godtog forklaringen fra direktøren. En fejl er dog ikke nok til at pålægge bestyrelsesformanden erstatningsansvar, da han ellers havde levet op til sine forpligtelser. Endvidere blev selskabet gennemgået af revisorer i forbindelse med notering på Nasdaq, hvorfor tilstedeværelsen af de givne besvigelser måtte komme ham til gode.

Det kan konkluderes, at revisors ansvar er et professionsansvar, der er en skærpet variant af culpaansvar, da revisors virke anses som et professionelt erhverv, og skal således handle i overensstemmelse herved, hvortil der anvendes en bonus pater revisor betragtning. Når der er tale om et professionsansvar, kan der ikke blive tale om undskyldningsgrunde som der eksisterer for ledelsen, dette blev bl.a. statueret i Hafnia sagens anmærkninger i SØ- og Handelsretten. Revisor skal udføre sin revision i overensstemmelse med god revisorskik, hvor FSRs responsumudvalg bl.a. kan tage stilling til, hvorvidt revisor har handlet culpøst ved ikke at foretage sin revision i overensstemmelse med god skik-reglen, i de verserende erstatningssager. Det kan endvidere konkluderes, at det ikke er nok, at revisor har handlet culpøst ved ikke at overholde god revisorskik, men de øvrige erstatningsretlige betingelser skal ligeledes være tilstede. Dette kom bl.a. til udtryk i sagen omkring Memory Card, hvor landsretten finder revisorerne manglende forbehold for tabsgivende, at selskabet ville kunne have klaret sig over prisfaldet i D-Ram og dollarkursens stigning, hvorfor den erstatningsretlige betingelse, kausalitet er tilstede, hvorfor revisionen er erstatningsansvarlige. Højesterets bemærkninger til revisorerne er dog, at denne kausalitet ikke er tilstede, hvorfor de ikke er erstatningsansvarlige, selvom de har handlet culpøst ved at undlade forbehold. Derudfra kan det konkluderes, at det ikke er nok have handlet ansvarspådragende, men de øvrige betingelser fra erstatningsretten, skal ligeledes være tilstede før at erstatningsansvaret statueres.

Litteraturliste

- ACFE: "Report to the nations on occupational fraud and abuse", 2016 global fraud study
- Andersen, Stubbjær Klaus.: "Ledelsesansvar og ledelsesansvarsforsikring", Karnov Group, 1. udgave, 1. oplag, 2011
- Bennedsen, Morten., Nielsen, Kasper Meisner.: "Ejerledelse i Danmark – Rapport 1: Ejerledelse baggrund og udbredelse"
- BKG nr. 1536
- COSO: "Enterprise Risk Management – Integrated Framework"
- Danmarks Statistik, "Generel firmastatistik efter enhed, branche (DB07 10-grp), tid og virksomhedsform"
- Danmarks Statistik, "Statistikdokumentation for generel firmastatistik 2016"
- Dst.dk, firmastatistik (13.04.2018)
 - <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/erhvervslivet-paa-tvaers/virksomheder-generelt/firmastatistik>
- Eilifsen, Aasmund, Messier Jr., William F., Glover, Steven M. & Prawitt, Douglas F.: "Auditing & Assurance services", McGrawHill Education, third international edition
- Elm-Larsen, Rolf.: "Offentlig Revision - Empiri og teori", Thomson Reuters, 2. udgave, 1. oplag, 2010
- Eyben, Bo Von., Isager, Helle.: "Lærebog i erstatningsret", Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 6. udgave, 2007
- Erstatningsansvarsloven
- EU, Henstilling 2008/473/EF
- Finans.dk, 17.04.2018, Høberg, Jesper., Andersen, Brøndgaard Kasper.: "Bagmandspolitiet: Heselighst-stifter forfalskede kæmpekontrakter og købte Louis-Vuitton-luksus på firmaets regning".
- FSR, 01.06.2010, Jepsen, Charlotte., Gimsing, Kurt.: "Nr. 6: tiden er inde til at begrænse revisors erstatningsansvar".
- FSR, 06.02.2015: Jepsen, Charlotte.: "Mere proportionalitet i revisors erstatningsansvar".
- FSR: "Anmærkninger om selskabernes ulovlige lån – analyse af selskabernes 2016-årsregnskaber",

- FSR: Forretningsorden for FSR – danske revisorerers responsumudvalg
- FSR: "Risk Management – Risikostyring og intern kontrol set fra bestyrelsens bord",
- God selskabsledelse - i mindre og mellemstore virksomheder (November 2004)
- Halling-Overgaard, Søren: "Revisors Erstatnings & Disciplinæransvar", Jurist- og Økonomiforbundets forlag, 4. udgave, 1. oplag, 2014.
- ISA 200
- ISA 240
- ISA 315
- ISA 330
- Karnov, Revisorloven, Note 78
- Karnov, RevisionsMemo, Besvigelser
- Karnov, RevisionsMemo, Kontrolmiljø
- Karnov, Selskabsloven, Note 455
- Karnov, Selskabsloven, Note 659
- Karnov, Selskabsloven, Note 660
- Karnov, Selskabsloven, Note 685
- Komitéen for god selskabsledelse, "Anbefalinger for god selskabsledelse", 21.11.2017
- Langsted, Lars Bo., Andersen, Paul Krüger., Kiertzner, Lars.: "Revisor ansvar", Karnov Group, 8. udgave, 2013
- Langsted, Bo Lars., Skovby, Jens., Füchsel, Kim., Gath, Peter. "Revisor – regulering & rapportering", Karnov Group, 3. udgave, 1. oplag, 2015,
- Lov 2013-06-12 nr. 617 om ændring af revisorloven og lov om finansiel virksomhed § 2
- Revisionsvejledning nr. 21
- Revisorloven
- RR.1.2006.44: "RS 240 (ajourført) revisors ansvar for at overveje besvigelser ved revision af regnskabet"
- RR.10.1999.0, Lars Bo Langsted.: "Den danske løsning – en kommentar til Hafnia-dommen"
- RR.12.1993.21 "Pligter og ansvar for besvigelser – en bestyrelse, direktion og revisor – en ajourføring" af Aksel Runge Johansen

- RR.12.2009.34: "Mette Holy Jørgensen, Bent Warming-Rasmussen: Revisors afdækning af besvigelser i et nyt lys."
- RR.9.2014.46 "Revisors erstatningsansvar – særligt med henblik på metoder til begrænsning af udstrækningen"
- RR.2.2005.6: "God selskabsledelse i mindre og mellemstore virksomheder"
- RS 240
- Samuelsson, Morten., Fornander, Beata.: "3.1 Bestyrelsens ansvar", Børsen Ledelse, 2013
- Schaumburg-Müller, Peer., Werlauff, Erik.: "Efter Hafnia- status over prospekt- og emissionsansvaret i dansk ret"
- Selskabsloven
- Straffeloven
- Sudan, Sumit., Samuelsen, Martin., Parker, Henrik., Davidsen, Christina Maria.: "Revision i praksis, Planlægning – Udførelse - Konklusion", Karnov Group, 1. udgave, 3. oplag, 2014
- Ulfbeck, Vibe.: "Erstatningsretlige grænseområder", Jurist- Og Økonomforbundets forlag, 2. udgave, 2010
- Warming-Rasmussen, Bent., Kristensen, Holmslykke Rikke, Christensen, Bloch Maria.: "Revisors opklaring af besvigelser – læren af praksis" 2. udgave, 2015.
- Werlauff, Erik: "Erstatningsansvar i selskabsforhold - ledelse, ejere og revisor", Werlauff&Jura, 1. udgave, 1. oplag, 2016.
- Werlauff, Erik.: "Selskabsret", Karnov Group, 10. udgave, 2016
- Werlauff, Erik., Hansen, L. Lone.: "Den juridiske metode - en introduktion", Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1. udgave, 1. oplag, 2013

Domsregister:

- FED.1997.1793V
- FED.1999.1766
- Responsumsag nr. 1013 (1993)
- U.1979.777
- U.1997.283
- U.1998.1137
- U.2001.873

- U.2011.2815
- U.2015.2075
- UfR.2002.2067