

Bestyrelsens forretningsorden[©]

*Af advokat (L) Bodil Christiansen og
advokat (H), cand. merc. (R) Tommy V. Christiansen*

www.v.dk

For bestyrelsen i aktie- eller anpartsselskaber er det et lovkrav, at bestyrelsen har vedtaget en forretningsorden for bestyrelsens arbejde. Forsømmer bestyrelsen at udarbejde en behørig forretningsorden, kan dette bidrage til at bestyrelsen ifalder ansvar. Særligt når der er opstået fejl som følge af forglemmelser henholdsvis manglende ledelse eller kontrol. Omvendt har domstolene i Memory Card-sagen ligefrem henvist til bestyrelsens velgennemtænkte forretningsorden som en del af begrundelsen for at frifinde bestyrelsen for erstatningsansvar.

I kølvandet på Vestjysk Banks problemer, der kom op til overfladen i indeværende uge, er begrebet ”dårlig ledelse” anvendt mange gange.

Ledelsen er såvel direktionen som bestyrelsen. Det rejser spørgsmålet om, hvilke tiltag, der bør iværksættes af en bestyrelse for at undgå en sådan situation. Èt - blandt flere - tiltag kan være at udarbejde en forretningsorden for bestyrelsens virke samt instruktion til direktionen.

Bestyrelsens opgave er at lede samt at kontrollere, at styringen af virksomheden foregår efter de retningslinier, som bestyrelsen har afstukket. Kontrollen skal selvsagt ikke ske derved, at bestyrelsen selv reviderer bilag mv., men bestyrelsen skal sikre, at der eksisterer behørig procedurer, samt at bestyrelsen modtager nødvendig afrapportering, herunder eksempelvis fra revisor.

Offentliggjort d. 29. september 2012

Et nyt bestyrelsesmedlem er naturligvis ikke ansvarlig for fejl begået før dettes tiltrædelse som bestyrelsesmedlem. Men ethvert medlem af bestyrelsen har pligt til at sikre, at et givet regnskab er retvisende, herunder at bestyrelsen har modtaget behørig information om grundlaget for dette regnskab. Dette gælder også, selv om regnskabet afspejler fejl begået før medlemmets indtræden i bestyrelsen.

I praksis vil stort set ethvert ledelsesorgan, hvad enten det drejer sig om en forening vedrørende en fritidsaktivitet, en selvejende institution eller et erhvervsdrivende selskab, vedtage en forretningsorden, hvori reglerne for ledelsens virke er fastlagt. Formålet med at have en forretningsorden er bl.a. at sikre, at arbejdet i bestyrelsen foregår på en hensigtsmæssig måde.

Særligt for bestyrelsen i aktie- eller anpartsselskaber er det et lovkrav, at bestyrelsen har vedtaget en sådan forretningsorden. Og lovgiver har ligefrem betonet, at når det er et lovkrav, at en bestyrelse i eksempelvis et aktieselskab skal have en forretningsorden, skyldes dette, at det derved er lettere at gøre ansvar gældende mod bestyrelsen for undladelser, dvs. forhold, som simpelthen måtte være gået i glemmebogen, eller som bestyrelsen har overset.

I ikke-børsnoterede selskaber ses det ikke sjældent, at der udarbejdes en forretningsorden for bestyrelsen blot for nu engang at opfylde lovens krav. Forretningsordenen vedtages og går herefter i glemmebogen, indtil der engang i en uvis fremtid vedtages en ny forretningsorden. Dette er synd og skam, idet en velovervejet forretningsorden kan være et godt afsæt for bestyrelsen i dennes arbejde, herunder som checkliste og sikring af, at ingen problemstillinger går tabt.

Forretningsordenen kan således være et værdifuldt værktøj, der ikke alene indeholder en forventningsafstemning mellem bestyrelsesmedlemmerne indbyrdes og i forhold til direktionen, men kan og tillige bør være en checkliste, således at intet går i glemmebogen. Det ses ikke sjældent, at når noget går galt for en bestyrelse, er det fordi et relevant forhold er behandlet mere eller mindre stedmoderligt. Der har simpelthen ikke været fokus på det pågældende forhold i bestyrelsens løbende arbejde.

Offentliggjort d. 29. september 2012

Forretningsordenens indhold bør overvejes ganske nøje, og det kan for aktieselskaber anbefales, at den udarbejdes i samråd med revisor, herunder blandt andet med det formål at definere de nøgletal, der kan karakteriseres som "early warning" henholdsvis etablere en særlig overvågning over potentielle svage sider i selskabets virke eller organisation.

Det er helt centralt, at bestyrelsen sikrer sig et behørigt informationsflow. Det skal her særligt fremhæves, at bestyrelsen har en handlepligt i den forstand, at bestyrelsen har en selvstændig pligt til at definere og indsamle relevant information som led i bestyrelsens ledelse og kontrol med virksomheden. Som allerede nævnt kan det anbefales, at bestyrelsen på det første ordinære bestyrelsesmøde igangsætter tiltag til udarbejdelse af en forretningsorden sammen med selskabets revisor, og heri definerer, hvilke informationer, bestyrelsen bør modtage og da med hvilken frekvens samt processen for tilvejebringelse af disse informationer.

Hvis der er uoverensstemmelse mellem forretningsorden og vedtægter, er det dog altid vedtægterne, der gælder, ligesom forretningsordenen ikke kan tillægge medlemmerne af bestyrelsen eller tilsynsrådet nye beføjelser og rettigheder, som de ikke er blevet tillagt i vedtægterne.

I forarbejderne til den nugældende selskabslov er bestyrelsens ansvar et centralt punkt i forbindelse med kravene til forretningsordenens indhold. Det anføres således, at bestemmelsen om etablering af en forretningsorden har til formål at sikre, at det enkelte medlem af bestyrelsen eller tilsynsrådet er opmærksom på sine pligter. Herved lettes muligheden for at gøre et ansvar gældende mod et medlem af bestyrelsen eller tilsynsrådet, hvor der er tale om forsømmelighed. Og videre, at forretningsordenen bl.a. bør indeholde bestemmelser, der indskærper, at medlemmerne af bestyrelsen eller tilsynsrådet har en aktiv handlepligt. Det tilføjes dog videre, at det ikke er en forudsætning for ansvar, at forholdet er omtalt i forretningsordenen, idet ansvaret gælder under alle omstændigheder. Ved at medtage et forhold i forretningsordenen synliggøres og indskærpes dette ansvar overfor medlemmerne.

Forretningsordenen bør altid være tilpasset det enkelte selskabs behov og bør løbende gennemgås af bestyrelsen med henblik på at sikre dette. Ved enhver ændring i bestyrel-

Offentliggjort d. 29. september 2012

sens sammensætning skal forretningsordenen selvsagt gennemgås for vurdering af, hvorvidt denne skal ændres, da forretningsordenen jo er den samlede bestyrelses aftale om sit virke.

Ved udformningen af forretningsordenen skal der ifølge selskabsloven tages udgangspunkt i selskabets virksomhed og behov. I den forbindelse bør bestyrelsen efter loven særligt overveje, om forretningsordenen skal indeholde bestemmelser om konstitution, arbejdsdeling, tilsyn med direktionens daglige ledelse, føring af bøger, protokoller mv., skriftlige og elektroniske møder, tavshedspligt, suppleanter, regnskabskontrol, underskrivelse af revisionsprotokol og sikring af tilstedeværelsen af det nødvendige grundlag for revision.

Dybest set er der ikke sket nogen ændring i kravet til kvaliteten af bestyrelsens forretningsorden med den nugældende selskabslov i forhold til den tidligere aktieselskabslov. Blot er der med selskabsloven givet bestyrelsen større fleksibilitet under hensyntagen til virksomhedens konkrete behov. Det kan derfor ofte være en god idé at tage afsæt i den tidligere meget udførlige bestemmelse i aktieselskabsloven om indholdet af en forretningsorden. Efter denne bestemmelse skulle forretningsordenen som minimum omfatte følgende:

1. Fastlægge bestyrelsens konstitution og beslutningsdygtighed samt med hvilket interval, der skal afholdes møder.
2. Fastlægge retningslinier for arbejdsdelingen, herunder forretningsgange, bemyndigelser og instrukser, mellem bestyrelsen og direktionen eller andre etablerede organer.
3. Fastlægge, hvorledes bestyrelsen fører tilsyn med direktionens ledelse af selskabets virksomhed og med datterselskaber.
4. Fastlægge retningslinier for oprettelse og føring af bøger, fortegnelser og protokoller efter aktieselskabsloven.

Offentliggjort d. 29. september 2012

5. Pålægge bestyrelsen at tage stilling til selskabets organisation, såsom regnskabsfunktion, intern kontrol, edb-organisation og budgettering.
6. Pålægge bestyrelsen at skaffe sig de oplysninger, der er nødvendige til opfyldelse af dens opgaver.
7. Pålægge bestyrelsen at følge op på planer, budgetter og lignende samt tage stilling til rapporter om selskabets likviditet, ordrebeholdning, væsentlige dispositioner, overordnede forsikringsforhold, finansieringsforhold, pengestrømme og særlige risici.
8. Pålægge bestyrelsen at tage stilling til indholdet af revisionsprotokollen forud for dennes underskrivelse.
9. Pålægge bestyrelsen at gennemgå selskabets perioderegnskaber og lign. i løbet af hvert regnskabsår, og herunder vurdere budgettet og afgivelser herfra.
10. Pålægge bestyrelsen at sikre tilstedeværelsen af det nødvendige grundlag for revision, herunder tage stilling til, om der er behov for intern revision.

Det vil givetvis ikke være tilstrækkeligt at tage udgangspunkt i disse 10 punkter, og herefter udstrege de punkter, der ikke synes relevante for det konkrete selskab. Er der andre forhold, som ikke er nævnt i disse punkter, men som bør fremgå af den konkrete forretningsorden, har bestyrelsen en selvstændig pligt til at medtage disse yderligere forhold.

Endelig bemærkes, at i ethvert aktieselskab skal revisor påse, at selskabets bestyrelse overholder sin forpligtelse til at udarbejde en forretningsorden for sit virke.

— O —