

## Det nye bestyrelsesmedlem ©

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

[www.v.dk](http://www.v.dk)

I artiklen ”Klar til bestyrelsen” i Spørg om Penge den 19. juli 2014 blev omtalt de undersøgelser og overvejelser, som det kommende bestyrelsesmedlem bør foretage, dels for at vurdere, om det vil være hensigtsmæssigt at indtræde i den pågældende bestyrelse, og dels for at få et indtryk af selskabet.

I denne artikel omtales nogle af de informationer, som det nye bestyrelsesmedlem bør sikre sig for at udfylde sin rolle i bestyrelsen.

### Bestyrelsens opgaver

Ifølge selskabsloven har bestyrelsen i et aktie- henholdsvis et anpartsselskab to hovedopgaver: Dels en *ledelsesfunktion* og dels en *kontrollfunktion*. Det er således bestyrelsens opgave dels at varetage den overordnede og strategiske ledelse samt at sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed, og dels at føre kontrol med selskabet, herunder direktionen.

En forsvarlig organisation af selskabets virksomhed indebærer f.eks. en fastlæggelse af hovedlinjerne for, hvordan virksomheden tilrettelægges, herunder regnskabsfunktion, intern kontrol, edb-organisation og budgettering, samt hvilke rammer, der skal gælde for investeringer, hvordan selskabet skal finansieres og hvilke ledelses- og ansættelsespolitikker, der skal gælde. Endvidere kan nævnes fastsættelse og opgave- og ansvarsfordeling mellem bestyrelse og direktion.

## Offentliggjort d. 13. september 2014

Herudover angiver loven en række pligter for bestyrelsen, som skal gøre bestyrelsen i stand til at føre tilsyn (kontrol) med selskabet. Disse kan summarisk opregnes som følger:

Bestyrelsen skal kontrollere, at direktionen udøver sit hverv på behørig måde. Dette skal ses i lyset af, at det er bestyrelsen, der træffer afgørelse i alle sager af større betydning for selskabet, og det er bestyrelsen, der ansætter og afskediger direktionen. Men bestyrelsen og direktionen har i fælleskab ansvaret for, at selskabets kapitalberedskab er forsvarligt

Bestyrelsen har også pligt til at påse, at bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en betryggende måde og kontrolleres på en efter selskabets forhold tilfredsstillende måde.

Endvidere skal bestyrelsen påse, at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller.

Særligt skal fremhæves, at bestyrelsen løbende skal gøre sig bekendt med og forholde sig til selskabets økonomiske, herunder likviditetsmæssige, situation og i den forbindelse tage stilling til, om situationen er økonomisk forsvarlig. Bestyrelsen skal således være opmærksom på eller vidende om en svækkelse af selskabets soliditet eller væsentlige risici, som direktionen eller andre i kapital-selskabet er bekendt med.

### **Bestyrelsens informationer**

Selskabsloven angiver ikke præcist, hvilke informationer, der skal tilgå bestyrelsen, for at bestyrelsen på en tilfredsstillende måde kan varetage sine opgaver.

Det fremgår af selskabsloven, at det er bestyrelsens opgave selv at sikre sig et tilstrækkeligt rapporteringssystem, samt at bestyrelsen skal påse, at den løbende modtager den fornødne rapportering om selskabets finansielle forhold. Der er således blandt andet tale om en handlenorm for bestyrelsen knyttet til et likviditetskriterium.

**Offentliggjort d. 13. september 2014**

Særligt vedrørende selskabets likviditet og kapitalberedskab kræves det, at bestyrelsen påser, at der er en tilstrækkelig likviditet til at gennemføre den plan, som det vedtagne budget forudsætter. Og i en krisesituation bør bestyrelsen kræve meget hyppige afrapporteringer fra direktionen samt eventuelt revisor til sikring af, at selskabet følger den plan og de forudsætninger, der er vedtaget for at komme ud af krisen.

### **Hvorledes tilvejebringes bestyrelsens informationer**

Bestyrelsens mulighed for at leve op til sine opgaver er i sagens natur afhængig af kvaliteten og omfanget af den information, som bestyrelsen får fra direktionen og revisor. Det er i den forbindelse en opgave for bestyrelsen at sikre sig et tilstrækkeligt rapporteringssystem.

Bestyrelsen skal selvsagt ikke selv fremskaffe de relevante informationer, men stille de rigtige spørgsmål til de rigtige personer (Eksempelvis direktion og revisor) og forstå de svar, der bliver givet.

Det første større tiltag, som det nye bestyrelsesmedlem kunne overveje at sætte på dagsordenen på et af de første bestyrelsesmøder, er nogle af følgende punkter i tilknytning til fastlæggelse af bestyrelsens forretningsorden.

### **Vedtagelse af bestyrelsens forretningsorden**

På et af de første møder i en bestyrelse med nye medlemmer bør bestyrelsen vedtage en forretningsorden, der er det regelsæt, som bestyrelsesmedlemmerne bliver enige om at arbejde efter.

Det nye bestyrelsesmedlem bør her være opmærksom på, at ansvar og problemer for bestyrelsen i praksis særligt opstår som følge af manglende information til bestyrelsen – snarere end fejlagtige beslutninger, der efterfølgende viste sig ikke at optimale. Fejlagtige beslutninger, der hviler på et fornuftigt og professionelt grundlag, men som efterfølgende viser sig at være en fejldisposition, vil sjældent føre til ansvar for bestyrelsen.

**Offentliggjort d. 13. september 2014**

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

Bestyrelsens forretningsorden bør først og fremmest indeholde et årshjul for punkter på dagsordenen for bestyrelsen. Nogle punkter er relevante for hvert bestyrelsesmøde. Andre punkter bør behandles årligt eller måske med større intervaller, eksempelvis selskabets forsikringsforhold. Omvendt kan eksempelvis selskabets ordrebeholdning, likviditet m. v. være relevante at få drøftet flere gange årligt.

Ved udarbejdelse af årshjulet, der samtidig bliver en checkliste, således at det sikres, at alle relevante forhold belyses, bør selskabets revisor efter min opfattelse deltage. Revisor er bestyrelsens øjne og ører ned i virksomheden, og revisor har som altovervejende hovedregel en god fornemmelse af de såkaldte ”ømmepunkter”, d.v.s. forhold, som bestyrelsen særligt bør interessere sig for som led i bestyrelsens ledelse og kontrol af netop denne virksomhed.

Endvidere kan revisor formentlig også bidrage til fastlæggelse af såkaldte nøgletal, herunder nøgletal, der fungerer som early warning.

Er revisor inde i billedet på et tidligt tidspunkt efter nyvalg til bestyrelsen, bør det drøftes med revisor, hvilke forhold, der måske skal have en særlig grundig behandling i revisionsprotokollen. Et simpelt eksempel kunne være forretningsgangen vedrørende udstedelse af kreditnotaer, herunder baggrunden for et måske iøjnefaldende stort antal kreditnotaer. Eller er debitorbeholdning vokset væsentligt mere end ønsket, kunne det måske være interessant at få belyst, om dette skyldes langsomme betalere, eller om nogle af de udestående fordringer ikke betales som følge af mangler ved det leverede, herunder

## Offentliggjort d. 13. september 2014

forsinkelser etc. Sidstnævnte forhold står ikke altid øverst på listen over direktionens informationer til bestyrelsen.

Særligt bør i forretningsordenen fastlægges mere detaljerede retningslinier for direktionens kompetence og ansvar, samt eventuelt om rapportering til bestyrelsen.

På samme vis bør det nye bestyrelsesmedlem sikre sig, at revisors rolle og opgaver samt rapporteringspligt – ud over, hvad lovgivningen måtte have fastlagt – ligeledes fremgår af bestyrelsens forretningsorden, samt at såvel direktionen som revisor har tiltrådt dette. Om betydningen heraf henvises til Spørg om Penge, lørdag d. 19. juli 2014, Klar til bestyrelsen.

Endelig kan det nye bestyrelsesmedlem på et af de første møder i bestyrelsen foreslå, at bestyrelsen sammen med direktionen overvejer og udarbejder en såkaldt SWOT-analyse (beskrivelse af selskabets styrker, svagheder muligheder og trusler), hvis en sådan ikke allerede er udarbejdet. Er dette ikke tilfældet, vil det være en god øvelse for bestyrelsen at få igangsat dette projekt. Derved tvinges bestyrelsen til at gøre sig en række overvejelser om forhold, der ligger i centrum af, hvad enhver bestyrelse bør interessere sig for, og som i et betydeligt omfang bidrager til at give det nye bestyrelsesmedlem en god indsigt i virksomhedens stærke og svage sider samt muligheder og risici.

### Sammenfatning

Det nye bestyrelsesmedlem bør i første række sikre sig, at der foreligger eller udarbejdes en velovervejet forretningsorden for bestyrelsen med klar angivelse af opgave- og ansvarsfordelingen særligt mellem bestyrelsen, direktionen og revisor, alt baseret på de behov, der knytter sig til den konkrete virksomhed. Der bør vedrørende dagsordenspunkter indsættes et årshjul, således at ingen punkter går i glemmebogen.

Af tidligere tilgrænsende artikler om bestyrelsesarbejdet kan henvises til følgende artikler i nærværende spalter: Bestyrelsen i den kriseramte virksomhed, den 18. oktober 2008; Pligtlæsning for bestyrelsesmedlemmer, den 14. november 2009; Bestyrelsen skal være på tærne, den 23. april 2011; Bestyrelsens forretningsorden, den 29. september

**Offentliggjort d. 13. september 2014**

2012; Bestyrelsesansvar i foreninger, den 23. februar 2013; Det store Bestyrelsesansvar, den 28. september 2013 samt Klar til bestyrelsen den 19. juli 2014

— o —