

Offentliggjort d. 15. november 2014

## Bestyrelsen og revisor ©

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

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

I mange sager om bestyrelsesansvar kan det konstateres, at bestyrelsen har forsømt at få etableret et behørigt informationsflow, som loven kræver. Efter selskabsloven har bestyrelsen pligt til selv at fastlægge, hvilke informationer om selskabets forhold, der skal tilgå bestyrelsen som led i bestyrelsens ledelse og kontrol med virksomheden. Netop på dette punkt er det vigtigt, at bestyrelsen benytter sig af revisors viden om selskabets forhold og får dennes bistand til at fastlægge, hvilke informationer, der skal tilflyde bestyrelsen.

### **Bestyrelsens opgaver og pligter**

Bestyrelsens opgave er at lede og kontrollere virksomheden.

Særligt vedrørende kontrolfunktionen har selskabsloven blandt andet fastslået, at bestyrelsen skal påse, at bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalsekskabets forhold er tilfredsstillende, samt påse, at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller.

Endvidere skal bestyrelsen selv sikre, at den løbende modtager den fornødne rapportering, herunder om selskabets finansielle forhold, samt at selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.

Endelig bør nævnes, at bestyrelsen har pligt til at påse, at direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer.

**Offentliggjort d. 15. november 2014**

### **Generelt om informationer til bestyrelsen**

Til disse ovennævnte formål skal bestyrelsen have de nødvendige informationer om, hvad der foregår i virksomheden. Efter selskabsloven har bestyrelsen, som allerede nævnt, pligt til selv at fastlægge, hvilke informationer om selskabets forhold, der skal tilgå bestyrelsen.

Der ligger i såvel ledelsesfunktionen som kontrolfunktionen for det første den udfordring at fastlægge, hvilke områder, der særligt bør have bestyrelsens bevågenhed. Dette gælder måske særligt nye bestyrelsesmedlemmer. Dernæst at definere, hvilke områder, der skal undergives hvilke undersøgelser.

Som et simpelt eksempel kan nævnes tilfælde, hvor debitormassen vokser uforholdsmæssigt meget. Dette bør selvsagt give anledning til spørgsmål fra bestyrelsens side. Og i første række vil bestyrelsen bede om at få en aldersopdelt debitoroversigt, der viser, hvor mange tilgodehavender, der har overskredet den maksimale kredittid med 1 måned, 2 måneder eller længere. Dette er måske ikke tilstrækkeligt. Der kan eventuelt være grundlag for tillige at bede om en oversigt over kunder, der nægter at betale. Hvis stigningen i debitorbeholdning ikke skyldes likviditetsproblemer hos kunderne, men ligefrem en konflikt med kunderne som følge af disses afvisning af fakturaen som følge af for sen levering eller mangler ved det leverede, har selskabet problemer af en helt anden karakter. Der er i så fald så noget galt med virksomhedens produkter eller leveringstidspunkter. Og sådanne problemer fremgår ikke umiddelbart af en aldersopdelt oversigt over tilgodehavender.

Det er ikke bestyrelsens opgave selv at dykke ned i bilagsmaterialet og undersøge, hvad der sker i selskabet, herunder om de interne procedurer, interne kontroller m. v. er tilstrækkelige.. Her skal revisor gå ind og fungere som bestyrelsens øjne og øre og rapportere til bestyrelsen.

Også direktionen foretager afrapportering til bestyrelsen. Men forholdet mellem direktion og bestyrelsen har på dette punkt visse begrænsninger, som følge af, at en af bestyrelsens opgaver efter selskabsloven som allerede nævnt er at kontrollere direktionen. Dette kan undertiden friste direktøren til at afgive en lidt for optimistisk afrapportering.

## Offentliggjort d. 15. november 2014

tering til bestyrelsen. Informationer vedrørende kontrollen med direktionen skal følgende komme fra revisor.

### Revisors kommunikationsmidler

Det første spørgsmål der rejser sig i nærværende sammenhæng er, hvilke kommunikationsmidler revisor anvender og til hvilken målgruppe de forskellige kommunikationsmidler er rettet.

Der kan her peges på følgende:

- Revisionspåtegningen på årsregnskabet
- Revisionsprotokollatet
- Management letter
- Mundtlig redegørelse til bestyrelsesformanden
- Mundtlig redegørelse på bestyrelsesmøder
- Mundtlig redegørelse på generalforsamlingen

### Revisionspåtegningen på årsregnskabet

Det er ledelsens - og ikke revisors - opgave at udarbejde årsregnskabet (årsrapporten). Herefter er det revisors opgave at revidere årsregnskabet (medmindre der er tale om en mindre virksomhed, der har fravalgt revision) og give dette en påtegning.

Påtegningen er revisors meddelelsesmiddel på årsregnskabet rettet til omverdenen, herunder leverandører, kreditorer, aktionærer m.v.

I praksis anvendes et gammelt begreb for den helt gode påtegning som en ”blank påtegning”. En såkaldt ”blank” revisionspåtegning uden forbehold eller supplerende oplysninger er udtryk for, at revisor finder, at generalforsamlingen kan godkende årsregnskabet. Denne påtegning er endvidere en orientering til regnskabslæseren om, at regnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling samt resultatet af selskabets aktivitet for regnskabsåret i overensstemmelse med

**Offentliggjort d. 15. november 2014**

årsregnskabsloven. Meget forenklet formuleret kan en blank påtegning karakteriseres som et kvalitetsstempel på regnskabet.

Kan der ikke gives en såkaldt blank påtegning, vil revisor tage et forbehold i sin påtegning på regnskabet. Sådanne forbehold kan efter omstændighederne være meget alvorlige. I den nederste ende kan revisor tage et såkaldt going-concern forbehold, dvs. forbehold for, om virksomheden overlever den nærmeste fremtid.

### **Revisionsprotokollen**

Revisionsprotokollat er rettet til - og udelukkende til - virksomhedens bestyrelse og kan ikke uden bestyrelsens samtykke udleveres til andre, herunder eksempelvis til aktionærerne. I praksis vil direktionen dog have adgang til indholdet af revisionsprotokollen, da en direktør - selvom den pågældende ikke er medlem af bestyrelsen - har ret til at være til stede og udtale sig ved bestyrelsens møder, medmindre bestyrelsen i de enkelte tilfælde træffer andre beslutninger. Også SKAT har adgang til revisionsprotokollen.

Revisionsprotokollen skal føres i virksomheder, hvis årsregnskab mv. revideres og underskrives af bestyrelsen efter gennemgang heraf. Gennem revisionsprotokollatet kan bestyrelsen holde sig opdateret med, om der er nogle indførelser i protokollen, som de skal varetage.

Revisor afgør selv, hvornår og hvor hyppigt, der afgives et revisionsprotokollat, men i praksis sker det oftest kort tid forud for et bestyrelsesmøde. I mindre virksomheder afgives ofte kun ét protokollat i tilknytning til det bestyrelsesmøde, hvor årsregnskabet (årsrapporten) afgives.

Revisionsprotokollen vil blandt andet indeholde følgende: Oplysninger om revisionens omfang og revisors konklusion, væsentlige usikkerheder, fejl eller mangler vedrørende virksomhedens bogholderi, regnskabsvæsen eller interne kontroller samt indholdet og resultatet af revisors særlige undersøgelser eller detaljerede kontroller og resultatet heraf.

**Offentliggjort d. 15. november 2014**

I protokollatet til årsregnskabet (årsrapporten) skal omtales, hvilke revisionsarbejder, der er udført, og resultatet heraf, samt yderligere oplysninger om forhold, som må forventes at være nødvendige for bestyrelsens stillingtagen til årsrapporten. Uddybning af eventuelle forbehold eller supplerende oplysninger i revisionspåtegningen skal selvstændigt medtages.

Efter Nordisk Fjer-sagen er det formentlig næsten undtagelsesfrit fast praksis, at bestyrelsesmedlemmerne hver især får tilsendt en kopi af revisionsprotokollen direkte fra revisor og da i god tid inden bestyrelsesmødet, samt at revisionsprotokollen herefter på bestyrelsesmødet underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer, således at der er sikkerhed for, at alle har modtaget og læst dette.

Er der tvivl om forståelse af indholdet af revisionsprotokollen, kan det kun anbefales, at man som bestyrelsesmedlem ikke søger at skjule, hvad der måske kan opfattes som uvidenhed. Enhver uklarhed bør danne grundlag for spørgsmål.

Der vil ofte i revisionsprotokollen være en bemærkning om svagheder ved den interne kontrol som følge af virksomhedens størrelse og bemanding - men da suppleret med en bemærkning om, at revisor ikke har fundet grundlag for at antage, at der har fundet besvigelser sted. Dette forhold bør ikke give anledning til større bekymring hos bestyrelsen, hvis virksomhedens organisation i øvrigt er behørig med den begrænsning, som virksomhedens størrelse giver. Er den interne kontrol ikke tilstrækkelig, og skyldes det ikke virksomhedens ringe størrelse, bør der tændes røde lamper hos bestyrelsen.

Revisionsprotokollen skal være skrevet i et let tilgængeligt sprog, men i praksis ses det ikke sjældent, at der er anvendt formuleringer, som ikke-fagkyndige måske kan have svært ved at tolke. Og i værste fald synes der at være - heldigvis meget få - tilfælde, hvor revisor søger at beskytte direktøren ved at pakke problemer ind, således at revisor på den ene side ikke kan klandres som følge af manglende afrapportering til bestyrelsens om eksempelvis svagheder og mangler i virksomhedens organisation og interne kontrol samtidig med, at direktionen ikke får vanskeligheder med bestyrelsen.

## Offentliggjort d. 15. november 2014

For det forsigtige bestyrelsesmedlem kan det kun anbefales, at der stilles følgende spørgsmål til revisor: ”Er revisionsprotokollen blank?”. Og hvis revisor bekræfter dette, da at få dette spørgsmål og svar tilført bestyrelsens forhandlingsprotokol. Dette råd gælder selvsagt også, hvis revisor summarisk opregner de punkter, der i revisionsprotokollen anføres som problemer. Disse punkter bør føres til protokols i et letlæseligt sprog med den supplerende bemærkning, at revisionsprotokollen i øvrigt var ”blank”.

Et i praksis set eksempel var følgende formulering vedrørende et udenlandsk datterselskab: ”Der forefindes ikke noget revisionsspor”. Da revisor var stort set færdig med sine kommentarer til revisionsprotokollen på bestyrelsesmødet, kunne jeg, der tillige har en revisoruddannelse, konstatere, at ingen af de øvrige bestyrelsesmedlemmer havde registreret denne formulering som noget alvorligt. På min forespørgsel til revisor om, hvorvidt revisionsprotokollen nu var ”blank”, kom først det forventelige, næsten standardmæssige svar: ”Det er der ikke noget, der hedder længere”. Svaret fra min side var selvfølgelig, at revisor udmærket var bekendt med, hvad der lå i dette spørgsmål. Herefter kom så forklaringen fra revisor på ovennævnte sætning, der rystede bestyrelsen, og som medførte et revisorskifte, nemlig at det hele sejlede i datterselskabet, samt at det ikke var muligt at foretage noget, der blot lignede en revision af dette.

### Management letter

Revisor udarbejder ofte et management letter, der i praksis er rettet til direktøren, men tillige kan være rettet til funktionschefer m.v.

Et management letter indeholder oplysninger om svagheder i den interne kontrol eller oplysninger om fundne fejl og mangler samt anbefalinger om ændringer af proceduren til imødegåelse af førnævnte svagheder eller fejl og mangler. Det påhviler herefter direktionen at etablere en organisation til imødegåelse af disse svagheder.

Et management letter kan ikke erstatte revisionsprotokollen, således at forstå, at væsentlige forhold, der er relevant for bestyrelsen, ikke kan udelades i revisionsprotokollen og i stedet udelukkende omtales i et management letter.

## Offentliggjort d. 15. november 2014

Meget summarisk formuleret skal alle meget væsentlige informationer indføres i revisionsprotokollen, mens - i denne sammenhæng - mindre væsentlige forhold kan være indeholdt i et management letter.

I praksis ses det undertiden, at bestyrelsen beder om at få en kopi af nævnte management letter, hvilket revisor efter min erfaring som udgangspunkt finder uhensigtsmæssigt. Og som det - stort set lige så ofte - anføres fra revisor side, så vil en konsekvent udlevering af dette management letter medføre, at revisionsprotokollatet udvides til at indeholde de forhold, der ellers udelukkende skulle være indeholdt i et management letter til direktionen.

I praksis frafalder bestyrelsen så at få indsigt i dette management letter. Men fastholder bestyrelsen at få en kopi af dette, sidder bestyrelsen måske så tilbage med en lille mistanke om, at der udarbejdes ret udførlige ”mødereferater” fra møder mellem revisor og direktionen.

### **Mundtlige redegørelser fra revisor**

Ud over de formelle kommunikationsmidler vil revisor ofte deltage i ét eller flere bestyrelsesmøder, hvor bestyrelsen har lejlighed til at stille spørgsmål.

Revisor har dog ikke ret til at deltage i bestyrelsesmøder, når bortset fra det bestyrelsesmøde, hvor bestyrelsen behandler udkast til årsregnskabet med henblik på godkendelse og forelæggelse på generalforsamlingen.

Forud for det møde, hvor bestyrelsen behandler udkast til årsregnskabet, har bestyrelsen som ovenfor nævnt, modtaget en kopi af revisionsprotokollen direkte fra revisor, hvoraf det fremgår, hvilke revisionsforanstaltninger, der er foretaget, samt eventuelle mangler vedrørende den interne kontrol, bogholderi samt regnskabsvæsen m.v. Så med afsæt i revisionsprotokollen kan der være grundlag for spørgsmål fra bestyrelsens side til revisor.

**Offentliggjort d. 15. november 2014**

Herudover kan der være spørgsmål, som bestyrelsesformanden på vegne af bestyrelsen på forhånd har drøftet med revisor, og som måske giver anledning til yderligere spørgsmål på bestyrelsesmødet.

### **Fastlæggelse af informationsflow til bestyrelsen**

Ud over de formelle kommunikationsmidler kan den aktive bestyrelse med stor fordel inddrage revisor ved fastlæggelse af det informationsflow, som er relevant for netop den aktuelle virksomhed.

I praksis benytter den erfarne bestyrelse således revisor til at tilvejebringe informationer, der kan understøtte bestyrelsens opgave i henseende til ledelse af virksomheden og måske særligt i henseende til kontrol af virksomheden. Disse informationer kan - men behøver ikke - være indeholdt i revisionsprotokollen.

Der kan være tale om instruks til revisor om at have særlig opmærksomhed på givne områder, som bestyrelsen ønsker belyst i revisionsprotokollen. Eksempelvis kan nævnes terminskontrakter vedrørende råvarer, hvilke kontrakter ikke nødvendigvis fremgår af registreringer i bogholderiet. Eller der kan være tale om forhold, som direkte bidrager til bestyrelsens arbejde. Som ét blandt mange eksempler kan nævnes revisors bistand til fastsættelse af punkter i den ordinære dagsorden til bestyrelsesmøderne, herunder til fastlæggelse af givne punkter, som skal indgå i bestyrelsens forretningsorden.

### **Revisors bistand med udarbejdelse af bestyrelsens forretningsorden**

Med selskabsloven af 29. maj 2009 er der nu fastsat ensartede regler for aktie- og anpartsselskaber vedrørende kravet om en forretningsorden.

For så vidt angår kontrolfunktionen skal bestyrelsen efter loven særligt påse, at bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter selskabets forhold er tilfredsstillende. Og videre, at der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller, samt at selskabets kapitalberedskab, herunder likviditet, til enhver tid er forsvarligt.



## Offentliggjort d. 15. november 2014

I praksis er det ofte direktionen, der foretager afrapportering til bestyrelsen. Denne afrapportering danner et langt stykke af vejen grundlag for bestyrelsens beslutninger, dels vedrørende ledelsesfunktionen og dels vedrørende kontrollen med virksomheden. Bestyrelsen kan imidlertid ikke kun forlade sig på direktionens afrapportering, da bestyrelsens kontrolopgaver blandt andet omfatter at påse, at direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer.

Revisor bør komme ind i billedet allerede på et af de første bestyrelsesmøder, hvor udarbejdelsen af en forretningsorden for bestyrelsen påbegyndes.

Betydningen af en behørig forretningsorden viste sig blandt andet i den såkaldte Memory Card-sag, hvor bestyrelsen var sagsøgt for omkring 100 mio. kr. af selskabets kreditorer, fordi kreditorerne mente, at bestyrelsen ikke havde varetaget sine opgaver på behørig vis. Bestyrelsen slap imidlertid for dette erstatningskrav med henvisning til at "...bestyrelsen fra starten sikrede sig, at selskabet blev organiseret på en måde, som indebar en klar ansvarsfordeling mellem bestyrelsen, direktionens enkelte medarbejdere, de ledende medarbejdere i øvrigt og revisionen. Der blev udarbejdet en forretningsorden, som revisorerne underskrev. Efter forretningsordenen skulle revisionen give skriftlig underretning til bestyrelsesformanden, hvis den konstaterede uregelmæssigheder, og revisionen havde også i tiltrædelsesprotokollatet forpligtet sig til at rapportere væsentlige svagheder i selskabets forretningsgange og interne kontroller i revisionsprotokollen..".

På det første møde med revisor bør bestyrelsen få input til, hvor de ømme eller svage punkter i organisationen foreligger, og hvilke informationer der følgelig bør tilflyde bestyrelsen. På denne baggrund kan det være hensigtsmæssigt, at bestyrelsen sammen med revisor får udarbejdet en skabelon til, hvilke punkter og hvilke informationer, der til hvert bestyrelsesmøde bør tilflyde bestyrelsen.

Der kan selvsagt være forskel på disse punkter fra møde til møde. Der tales i denne forbindelse om årshjulet. Nogle punkter bør måske kun behandles én gang årligt eller hvert andet år – eksempelvis en gennemgang af selskabets forsikringsforhold. Andre punkter bør måske behandles én gang årligt - eksempelvis beslutning om, hvilke punk-

**Offentliggjort d. 15. november 2014**

ter, der kan være hensigtsmæssigt at få behandlet særligt grundigt i revisionsprotokollen i forbindelse med årsregnskaber. Og atter andre punkter bør måske behandles på hvert bestyrelsesmøde - eksempelvis et perioderegnskab, budgetafvigelser, selskabets likviditet m v.

Endelig bør revisors orienteringspligt til bestyrelsen måske fastlægges i denne forretningsorden. I Memory Card-sagen, nævnt ovenfor, havde bestyrelsen sørget herfor, og dette var et moment, der førte frem til frifindelse af bestyrelsen for erstatningskravet på 100 mio. kr. Det bemærkes for god ordens skyld, at sagen er indbragt for Højesteret, samt at der må forventes at blive afsagt dom ultimo marts måned 2015.

— o —