

## Det kommende bestyrelsesmedlem ©

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

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

Undertiden får en yngre, lovende forretningsorienteret person tilbud om at indtræde i en bestyrelse i et selskab, som den pågældende kun har et begrænset forhåndskendskab til. Et sådant tilbud bliver ofte opfattet som meget flatterende, og der bliver skyndsomst sagt ja tak. Nogle gange skulle der måske være takket nej.

Undertiden ender det galt for det nye og måske mindre erfarne bestyrelsesmedlem, hvis det viser sig, at virksomheden var på vej ud i økonomiske problemer, eller bestyrelsen ikke fungerede "efter bogen". I så fald kan der udløses personlige ansvar for bestyrelsen som følge af fejl og mangler i bestyrelsesarbejdet.

Ét af de seneste eksempler, hvor kreditorerne prøvede at gøre såvel revisor, direktion samt bestyrelse ansvarlig for fejl i regnskabet, er den såkaldte Memory Card-sag, hvor konkursboet krævede en erstatning hos de pågældende personligt på 100 mio. kr. Selskabets revisor og direktion blev i landsretten dømt til at betale dette beløb, mens bestyrelsen blev frifundet, da bestyrelsen så at sige havde ageret i overensstemmelse med bogen, herunder nøje havde defineret rollefordelingen mellem disse organer i bestyrelsens forretningsorden.

Det kommende bestyrelsesmedlem bør forud for indtræden i en bestyrelse vurdere, hvilket beslutningsgrundlag, vedkommende bør tilvejebringe, herunder hvilke materialer, som det vil være hensigtsmæssigt at bede om at få udleveret, dels med henblik på at

## Offentliggjort d. 19. juli 2014

sikre sig, at det er en pæn og ordentlig virksomhed, som vedkommende er på vej ind i, og dels med henblik på at sætte sig ind i virksomhedens forhold, således at det nye medlem relativt hurtigt kan bidrage i bestyrelsen.

Der må i et vist omfang sondres mellem på den ene side de undersøgelser, et vordende bestyrelsesmedlem bør foretage og på den anden side de løbende informationer, som et bestyrelsesmedlem bør indhente med henblik på at få det fornødne fundament for at agere som et ansvarligt bestyrelsesmedlem. I det følgende omtales, hvilke dokumenter, det kommende bestyrelsesmedlem efter min opfattelse bør indhente. Senere vil blive omtalt de informationer, som det nye bestyrelsesmedlem bør sikre sig efter indtræden i bestyrelsen, og endelig vil i en senere artikel blive omtalt, hvilke informationer en bestyrelse har pligt til at indhente som led i det løbende bestyrelsesarbejde.

Det kommende bestyrelsesmedlem bør få adgang til følgende dokumenter:

1. Bestyrelsens forretningsorden
2. Bestyrelsens mødereferater (forhandlingsprotokollen) for de seneste 3 år.
3. De sidste 3 års regnskaber
4. Budgetter
5. Revisionsprotokollen for de sidste 3 år
6. Eventuelt management letter for de sidste 3 år.
7. Orientering om bestyrelsens eventuelle ansvarsforsikring

### **Bestyrelsens forretningsorden**

Omdrejningsaksen for bestyrelsens arbejde er bestyrelsens forretningsorden.

Efter selskabsloven skal bestyrelsen ved en forretningsorden træffe nærmere bestemmelser om udførelsen af sit hverv. Dette svarer til, hvad der hidtil har været gældende for bestyrelsen i et aktieselskab. Formålet med at have en forretningsorden er bl.a. at sikre, at arbejdet i bestyrelsen foregår på en hensigtsmæssig måde.

Forretningsordenen vedtages af bestyrelsen og er i princippet kun gældende for bestyrelsen og vedrører således som udgangspunkt eksempelvis ikke ejerkredsen. Dog vil

## Offentliggjort d. 19. juli 2014

forretningsordenen ofte indeholde regler om arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen, således at forretningsordenen tillige er gældende for direktionen. Og der kan være aftaler mellem kapitalejerne, som kan have indflydelse på bestyrelsens forretningsorden, eksempelvis reglerne for valg af formand for bestyrelsen.

Undertiden ses det, at bestyrelsens forretningsorden indeholder en væsentlig del af beskrivelsen og fastlæggelsen af virksomhedens organisation samt fordelingen af kompetencen mellem direktionen og bestyrelsen samt tillige fastsætter retningslinier ikke kun for bestyrelsen, men også for revisor og sidstnævntes informationspligt til bestyrelsen, jf. nærmere Spørg om Penge den 28. september 2014 om den såkaldte Memory Card-sag fra 2013, hvor bestyrelsen netop slap fri, fordi bestyrelsen havde orden i tingene og havde fastsat nævnte regler i forretningsordenen.

Med selskabsloven er det fastslået, at der ved udformningen af forretningsordenen skal tages udgangspunkt i det konkrete selskabs virksomhed og behov, se herved nærmere Spørg om penge den 14. november 2009. Eller udtrykt på en anden måde: Bestyrelsen skal selv foretage en konkret vurdering bl.a. af, hvilke bestemmelser om ledelse og kontrol, der bør indgå i bestyrelsens forretningsorden, og herunder hvilke informationer, der skal tilflyde bestyrelsen.

Har bestyrelsen efterlevet dette krav, vil bestyrelsens forretningsorden selvsagt kunne bidrage i væsentlig omfang til afdækning af bestyrelsens informationsbehov.

Det vordende bestyrelsesmedlem bør sikre sig, at bestyrelsens forretningsorden er behørigt opdateret, og ikke mere eller mindre et levn fra en tidligere, nu fratrædt bestyrelse. Undertiden ses det, at den seneste vedtagne forretningsorden er vedtaget af en bestyrelse, af hvilken der måske kun er få eller ingen tilbage i den nuværende bestyrelse. I så fald har bestyrelsen ikke taget dette lovkrav alvorligt.

Det nye medlem af bestyrelsen bør få en grundig gennemgang af forretningsordenen på et af de første bestyrelsesmøder, og herunder få revisor med til mødet og få dennes bidrag til fastsættelse af den løbende afrapportering til bestyrelsen.

Offentliggjort d. 19. juli 2014

### **Bestyrelsesreferater for de sidste 3 år**

Det vil være en god idé at få indsigt i de sidste 3 års bestyrelsesreferater (forhandlingsprotokoller), da denne afspejler de udfordringer, som bestyrelsen har stået over for i denne periode.

Værdien af disse referater afhænger dog af, hvorvidt bestyrelsen har opfyldt de krav, der med lovændringen i 2009 blev stillet til indholdet af disse referater. Tidligere var det nok mest sædvanligt, at referaterne var såkaldte beslutningsreferater, hvor kun de vedtagne beslutninger blev nedfældet.

Med lovændringen i 2009 skal referaterne være langt mere udførlige. Det kræves således i dag, at der i referatet - ud over selve beslutningen - udførligt bliver angivet grundlaget for en given beslutning, herunder med henvisning til de relevante bilag, der er udleveret til bestyrelsesmedlemmerne, samt de synspunkter, der blev fremført under mødet samt hvilke synspunkter, der førte frem til en given beslutning. Sådanne referater giver det kommende bestyrelsesmedlem en særdeles god indgangsvinkel til vurdering af, om det vil være ønskværdigt at komme ind i bestyrelsen ligesom det giver det kommende bestyrelsesmedlem en god platform til at kunne opfylde sin rolle som bestyrelsesmedlem.

Er der kun tale om beslutningsreferater uden angivelse af grundlaget for, at de respektive punkter er behandlet, henholdsvis hvilke synspunkter, der har ført frem til givne konklusioner, er referaterne selvsagt ikke meget værd som information og indgangsvinkel for det nye bestyrelsesmedlem.

Hertil kommer, at det nye bestyrelsesmedlem jo med en vis ret kan rejse spørgsmålet om, hvorfor bestyrelsen ikke efterlever de lovmæssige krav for udformning af bestyrelsesreferater, som blev indført med den nugældende selskabslov i 2009.

Videre bør det vordende bestyrelsesmedlem interessere sig for, om vedtagne strategier og væsentlige beslutninger er ført ud i livet, eller om beslutninger i realiteten kun har deres eksistens i mødelokalet.

**Offentliggjort d. 19. juli 2014**

Udlevering af materialet kræver samtykke fra samtlige bestyrelsesmedlemmer, for så vidt det kommende medlem endnu ikke er valgt som medlem af bestyrelsen. Dette skyldes, at alle bestyrelsesmedlemmer har tavshedspligt, og denne tavshedspligt kan ikke brydes eksempelvis derved, at formanden udleverer kopi af referater fra møderne til et vordende bestyrelsesmedlem.

### **De sidste års regnskaber**

En gennemgang af de sidste 3-5 års regnskaber (årsrapporter) vil selvsagt være særdeles hensigtsmæssig.

Særligt bør revisors påtegning gennemgås. Det er helt afgørende, hvorvidt der tale om en såkaldt ”blank påtegning”, eller om revisor har fundet anledning til bemærkninger eller forbehold.

Nøgletallene, herunder vedrørende selskabets egenkapital, driftsresultat og likviditet, undergives en nærmere vurdering. Også ledelsens årsberetning bør selvfølgelig vurderes nærmere.

Her bør det nye bestyrelsesmedlem særligt være opmærksom på, hvorvidt der er skiftet revisor, eller om der er sket ændringer i regnskabsprincipperne. Sidstnævnte kan – men behøver ikke – være et faresignal.

### **Budgetter**

Videre kan det være en god idé at bede om at få forevist vedtagne budgetter, d.v.s. såvel drifts- som likviditetsbudgetter samt oversigt over budgetafvigelser. En sådan afrapportering vil i den velfungerende bestyrelse foreligge 3-4 gange årligt til bestyrelsesmøderne. Og der bør foreligge en forklaring på budgetafvigelser.

**Offentliggjort d. 19. juli 2014**

### **Revisionsprotokollen for de sidste par år**

Revisionsprotokollen, der er revisors ”informationsbog” til bestyrelsen, bør selvsagt have det nye bestyrelsesmedlems helt store interesse.

Her har revisor anført svagheder og problemer, som på den ene side bør komme til bestyrelsens kundskab, men som dog ikke er så alvorlige, at disse har givet anledning til forbehold i årsregnskabet.

Det nye bestyrelsesmedlem bør her særligt interessere sig for, om givne svagheder og problemer nævnt i revisionsprotokollen efterfølgende er fulgt op af bestyrelsen og følgelig ikke nævnes i efterfølgende revisionsprotokoller.

Ofte vil revisor i mindre virksomheder påpege svagheder i den interne kontrol som følge af manglende adskillelse af funktioner. Denne bemærkning følges som oftest op af en supplerende bemærkning om, at revisor ikke er stødt på forhold, der har givet anledning til mistanke om bedrageri eller andet. I disse tilfælde vil der ofte blot være tale om en svaghed alene som følge af en spinkel bemanding. Forekommer samme bemærkning om svagheder i den interne kontrol i en større virksomhed, er udgangspunktet, at her skal bestyrelsen reagere prompte.

### **Management letter**

Revisor udarbejder et såkaldt management letter, der er rettet til direktionen - og ikke bestyrelsen - om forhold, der ikke er alvorlige nok til at blive omtalt i revisionsprotokollen. Ofte vil revisor være imod, at dette management letter tilgår bestyrelsen, men det kommende bestyrelsesmedlem kan måske overtale revisor til at få et indblik i disse management letters, der viser noget om selskabets tilstand.

### **Bestyrelsesansvarsforsikring**

Det kan som hovedregel anbefales, at der tegnes en bestyrelsesansvarsforsikring. Det kommende bestyrelsesmedlem bør gøre sig nogle overvejelser, hvis en sådan ansvarsforsikring ikke er tegnet – og måske med den begrundelse, at den er for dyr. Netop

**Offentliggjort d. 19. juli 2014**

præmiens størrelse afspejler forsikringsselskabets vurdering af risikoen, og en høj præmie peger i retning af en høj risiko.

### **Sammenfatning**

En gennemgang af ovennævnte materialer vil kunne danne et godt grundlag for beslutning om at indtræde i en bestyrelse.

Er der dunkle punkter, eksempelvis vedrørende forståelse af indholdet af en revisionsprotokol, bør kan man overveje at bede bestyrelsen om tilladelse til at holde et møde med selskabets revisor. Her vil revisor ofte kunne være behjælpelig med forståelse af de ovennævnte materialer samt ligeledes måske pege på forhold af positiv og negativ karakter, som måske ikke tydeligt fremgår af ovennævnte materiale.

— o —