




Bestyrelsens opgaver, kompetence, pligter og ansvar

- 1. Regler, der regulerer bestyrelsens kompetence og opgaver (planche 9 ff.)**
- 2. Generalforsamlingen - bestyrelse – direktionen (planche 13 ff.)**
- 3. Bestyrelsens opgaver (planche 17 ff.)**
 - 3.1. Ledelse (planche 18 ff.)**
 - 3.2. Kontrol (planche 37 ff.)**
- 4. Information – Nøgletal m.v. (planche 49 ff.)**
- 5. Bestyrelsens forretningsorden – ledelse og kontrol. (planche 65 ff.)**
 - 5.1 Tidligere regler = vejledende (planche 66 ff.)**
 - 5.2 Selskabslovens regler om forretningsorden (planche 72 ff.)**

6. **Bestyrelsesformandens rolle og opgaver** (planche 77 ff.)
7. **Bestyrelsesmødets afvikling** (planche 82 ff.)
-  8. **Bestyrelsesprotokollen** (planche 93 ff.)
-  9. **Bestyrelsen og revisor** (planche 105 ff.)
-  10. **Det kommende bestyrelsesmedlem** (planche 125 ff.)
11. **Det nye bestyrelsesmedlem** (planche 129 ff.)
12. **Bestyrelshonorar** (planche 133 ff.)
13. **Udtræden af bestyrelse** (planche 141 ff.)



1. Regler, der regulerer bestyrelsens kompetence og opgaver

Regler, der regulerer de enkelte organers virke

* 10

GENERALFORSAMLINGEN**Kapitalejere****BESTYRELSEN****DIREKTIONEN****VIRKSOMHEDEN**

Lovgivningen

Selskabets vedtægter

Ejeraftaler

Bestyrelsens forretningsorden

Direktørkontrakten

2. Generalforsamlingen - bestyrelse – direktionen

GENERALFORSAMLINGEN**(Ejerkredsen)**

Generalforsamlingen kan træffe beslutning om ethvert spørgsmål og kræve sig forelagt ethvert spørgsmål.

Dog...

BESTYRELSEN

Bestyrelsen skal forestå den overordnede ledelse samt træffe afgørelser vedrørende forhold, der er af usædvanlig karakter eller af stor betydning for selskabet.

DIREKTIONEN

Direktionen træffer afgørelse i normale daglige spørgsmål.

VIRKSOMHEDEN

Når rollerne forskydes



GENERALFORSAMLINGEN

(Ejerkredsen)



BESTYRELSEN



DIREKTIONEN



VIRKSOMHEDEN



3. Bestyrelsens opgaver

Ad. 3.1. Ledelse

Ad. 3.1. Ledelse

- A. Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse**

- B. Bestyrelse skal sikre en forsvarlig organisation af kapitalsekskabets virksomhed (Tillige ledelse og kontrol??)**

A. Bestyrelse skal varetage den overordnede og strategiske ledelse.

Fastlægge selskabets mission og vision

A. Bestyrelse skal varetage den overordnede og strategiske ledelse.

- **Ansætte direktionen**
- **Organisation; afrapporteringssystemer m. v.;**
- **Fastlægge selskabets vækst og soliditet samt likviditetsreserve**
- **Fastlægge risikoprofil (Eks: Risikoafdækning via terminskontrakter (valuta, råvarer), finansiering af kunden etc. etc.)**

A. Bestyrelse skal varetage den overordnede og strategiske ledelse.

Direktionen derimod skal varetage den daglige ledelse af selskabet. Direktionen skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet.

Den daglige ledelse omfatter ikke dispositioner, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning.

A. Bestyrelse skal varetage den overordnede og strategiske ledelse.

I praksis:

**Bestyrelsen fungerer som sparringspartner for direktionen
– er reelt nok i praksis en af de helt centrale opgaver.**

Minicase 2

Et praktisk eksempel:

Direktionen i et moderselskab yder et lån til et datterselskab, der har nogle forbigående likviditetsmæssige problemer. Der orienteres herom på et bestyrelsesmøde.

Der er tale om en fornuftig disposition.

Hvad er bestyrelsens reaktion?

Minicase 3

Et praktisk eksempel:

En direktør, og storaktionær, indgår på vegne selskabet en kontrakt om leverance af stål til en fast pris over 3 år. Der er tale om en i forhold til selskabet meget stor kontrakt.

Baggrunden herfor er, at direktøren mener, at prisen på stål vil stige.

Hvad er konsekvensen af denne aftale?

Har det nogen betydning, om bestyrelsen efterfølgende orienteres?

B Bestyrelse skal sikre ”en forsvarlig organisation af kapitalselskabets virksomhed”

Er tillige ledelse eller kontrol, eller begge dele?: BEGGE DELE

Tidligere beskrevet i regler om forretningsorden: ”pålægger bestyrelsen at tage stilling til selskabets organisation, såsom regnskabsfunktion, intern kontrol, edb-organisation og budgettering”

Motiverne til selskabsloven:

”..Bestemmelserne om bestyrelsens pligt i relation til bogføringen og formueforvaltningen er indsat i stk. 1. Bestyrelsen skal herefter sikre en forsvarlig organisation af kapital-selskabets virksomhed. En organisation af selskabets virksomhed indebærer f.eks. en fastlæggelse af hovedlinjerne for, hvordan virksomheden tilrettelægges, herunder hvilke rammer, der skal gælde for investeringer, hvordan selskabet skal finansieres og hvilke ledelses- og ansættelsespolitikker, der skal gælde...” (= ledelse)

B Bestyrelse skal sikre en forsvarlig organisation af kapitalselskabets virksomhed

- **”Rammer for investering”**

Knytter sig til budgettet, der ofte fungerer som et bevillingsbudget – og er derfor omfattet af selve ledelsesbegrebet.

B Bestyrelse skal sikre en forsvarlig organisation af kapitalsekskabets virksomhed

Heri må ligge:

- Ansættelse af direktion, jf. Selskabsloven § 111. (TC´ opfattelse: = den mest centrale opgave for en bestyrelse for så vidt angår opgaven ”forsvarlig organisation”).
- Opgave og ansvarsfordeling mellem bestyrelse og direktion!!!!!! HELT CENTRALT!!!!!! Evt. i forretningsordenen

B Bestyrelse skal sikre en forsvarlig organisation af kapitalselskabets virksomhed

Heri må ligge:

- **Organisationen på personalesiden**

(TC' opfattelse: Er ikke kun en direktionsopgave: Eksempel: Styrkelse af salgsafdelingen, udviklingsafdeling etc – men selve ansættelsen af de respektive personer er en direktionsopgave)

- **Tilpasning til defineret mission og vision**

B Bestyrelse skal sikre en forsvarlig organisation af kapitalselskabets virksomhed

Heri må ligge (fortsat.....):

- **Sikre behørig forretningsgange (Må primært være
direktionens opgave. Afrapportering til bestyrelsen
gennem revisionsprotokollatet)**
- **Sikre virksomheden mod utilsigtede tab**

B Bestyrelse skal sikre en forsvarlig organisation af kapitalsekskabets virksomhed

Heri må ligge (fortsat.....):

- **Omfatter ikke selve selskabets juridiske struktur. Må være et generalforsamlingsanliggende.**
- **Dog: Evt. anderledes for så vidt angår datterselskaber/faste driftssteder etc.**

Memory-Card-sagen:

Frifindelse af bestyrelsen for ansvar, idet:

”...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....”

3. Bestyrelsens opgaver

Ad 3.2 Kontrol

”Kontrol” - disposition.

- 1. Hvorfor kontrol?**
- 2. Hvad siger loven?**
- 3. Information: Hvorledes forholder dette sig til frembringelse af information til bestyrelsen?**

”Hvorfor Kontrol”.

Kontrol opfattes ofte defensivt som at afdække ansvar. Men indeholder i lige så høj grad – og måske videre – et spørgsmål om løbende at tage virksomhedens temperatur og give grundlag for reaktion hos bestyrelsen. Kontrol er derfor også en del af ledelsen. (og så er det et **lovkrav!!**)

”Hvorfor Kontrol”.

Der kan sondres mellem 3 grupper:

- A. Lovpligtige forhold. (jf. de følgende 5 punkter)**
- B. Forhold, der efter sin karakter er relevant for netop denne virksomhed.**
- C. Forhold, der løbende aktualiseres**

De 2 første forhold bør optages i forretningsordenen som checkliste – og gerne i form af et årshjul.

Bestyrelsens kontrol

Lovens klare ordlyd (§ 115)

Bestyrelsen skal påse, at

- 1) bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalsekskabets forhold er tilfredsstillende,**
- 2) der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,**
- 3) bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalsekskabets finansielle forhold !!!,**

Lovens klare ordlyd (§ 115)

Bestyrelsen skal påse, at

4) direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer

Smh. Planche 68, punkt 3 om den nu ophævede bestemmelser om bestyrelsens forretningsorden.

Lovens klare ordlyd (§ 115)

Bestyrelsen skal påse, at

- 5) kapitalselskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde selskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og selskabet er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.**

Information vedrørende punkt 5.

Eksempler:

- 1. Perioderegnskaber – eventuelt månedsrapportering**
- 2. Rullende drifts- og lidviditetsbudgetter**
- 3. Debitorbeholdning – aldersopdelt. Se nærmere planche 61.**
- 4. Ordreproducerende virksomheder: Færdiggørelsesgrad – følger dette budgettet**
- 5. Ordreproducerende virksomheder: Efterkalkulationer**

Direktionen skalsikre, at kapitalselskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder. Kapitalselskabet er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt. (§118, stk. 2)

Minicase 4 – nærmere om ”kapitalberedskab m. v.

Selskabet er i krise.

Bestyrelsen er i tvivl om, hvorvidt det er forsvarligt at fortsætte driften.

Det vil blive udløst et tab ved en betalingsstandsning nu - som formentlig vil blive efterfulgt af en konkurs.

Der vil ikke komme noget tab, hvis krisen overvindes

Der vil komme et meget stort tab, hvis krisen ikke overvindes, og der sidenhen kommer en betalingsstandsning og formentlig konkurs.

Hvad gør bestyrelsen?

Bestyrelsen er ansvarligt for, at udlodninger m. v. ikke overstiger, hvad der er forsvarligt under hensyntagen til selskabets, og i moderselskaber koncernens, økonomiske stilling, og ikke sker til skade for selskabet eller dets kreditorer

Bestyrelsen er desuden ansvarligt for, at der efter udlodninger m. v. er dækning for de reserver, der er bundne i henhold til lov eller vedtægt. (jf. § 179)

Eksempel på: ”reserver, der er bundne” ??

4. Information

Bestyrelsens information

Tidligere regler om bestyrelsens forretningsorden

Tidl. § 56 om forretningsorden: ”..pålægger bestyrelsen af skaffe sig de oplysninger, der er nødvendige til opfyldelse af dens opgaver...” (SMH. ”det 6. punkt” refereret i Planche 69)

Bestyrelsens information

Lovens (§ 115) klare ordlyd

Bestyrelsen skal påse, at

- 1) bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalsekskabets forhold er tilfredsstillende,**
- 2) der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,**
- 3) bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalsekskabets finansielle forhold,**

Bestyrelsens information

Lovmotive

Lovmotive (2009-loven):

”..Bestyrelsen skal ..påse, at bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalselskabets finansielle forhold..”

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

Bestyrelsens information

Lovmotive

Lovmotive (2009-loven):

”.. Spørgsmålet om, hvilket materiale der bør tilgå bestyrelsen for, at den kan tage stilling til kapitalsekskabets kapitalberedskab, vil i øvrigt afhænge af de konkrete forhold i det enkelte kapitalsekskab, herunder kapitalsekskabets størrelse og organisation...”

Forretningsorden - Forslag – Eksempler:

1. **Fastlægge informationsprofil til bestyrelsen. Herunder eksempelvis, månedsrapportering, nøgletal m.v. – alt i samråd med revisor.**
2. **En grundig overvejelse vedrørende hvilke punkter, der med jævne mellem bør optages på dagsorden. Bør oplistes i Bestyrelsens forretningsorden, der herefter også fungerer da også som huske-/checkliste.**
3. **Fastlægge ”årshjul” (Sammenhold planche 40)**

Bemærk:

Bestyrelsen skal ikke selv foretage undersøgelser, eksempelvis bede om bilag – men har pligt til:

1. Sikre sig relevant information- løbende standardiseret informationsflow - herunder særligt nøgletal og
2. Stille de rigtige spørgsmål til
3. de rigtige personer (eksempelvis til revisor) og
4. forstå de svar, der bliver givet – (eks. i revisionsprotokollen)

Forretningsordenen – nøgletal.

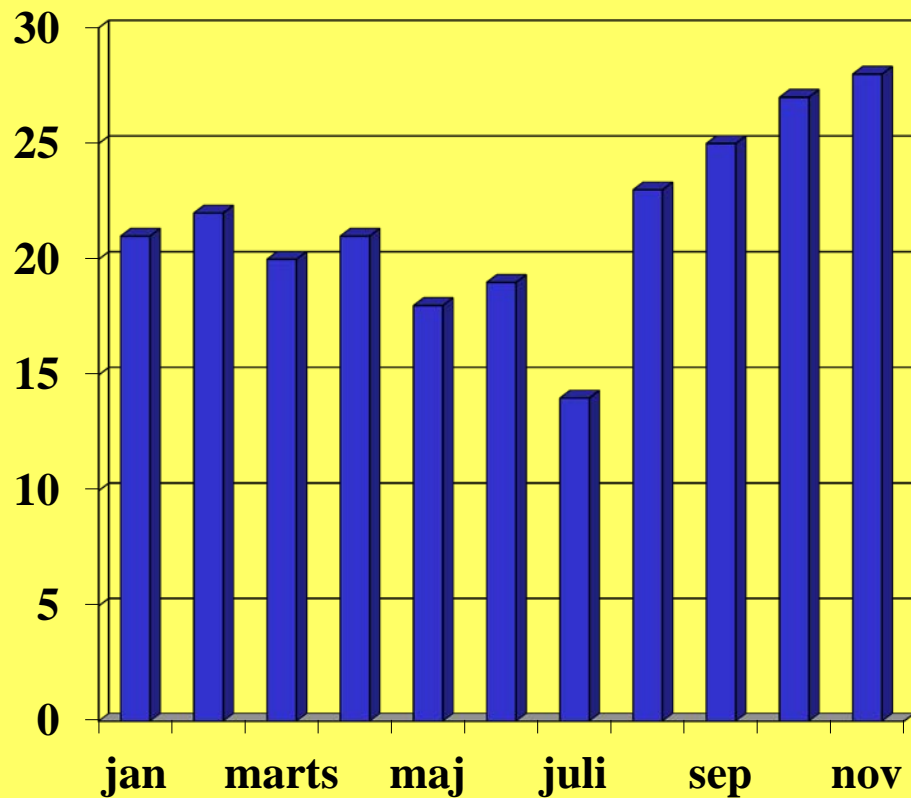
Et væsentligt element i bestyrelsens informationsgrundlag er:

Nøgletal, herunder nøgletal, der fungerer som early warning.

Den reelle udvikling

Forslag – *Eksempler* - nøgletal:

1. **Udvikling i produktion, ordrerindgang og fakturering samt ordrerbeholdning**
2. **Produktion pr medarbejder**
3. **Sygedage opdelt på ugedage**
4. **Gennemtræk på medarbejdere (funktionærer/timelønnede)**
5. **Likviditet**
6. **Ordrerproducerende virksomhed: Indtjening ved givne projekter (efterkalkulationer/færdiggørelsegrad)**



■ Omsætning

Eksempelvis: Likviditet

1. Likviditetsbudget
2. Nøgletal for likviditet

Nøgletal: Likviditetsbeholdning: Summen af

1. Kontantbeholdning
2. Øvrige kortfristede udestående
3. Trækningsrettigheder
4. Debitorer – ej forfaldne
5. Debitorer – forfaldne – Aldersopdelt **m/u indsigelser!!**
6. Forudbetalinger
7. + evt.som ekstra post: Overforfaldne kreditorer over xx kr.

Tilrettelæggelse af månedsrapporteringen er Corporate Governance

– et væsentligt (+ krise)styringsredskab for bestyrelsen

- Højest én - halvanden sider med få, overskuelige nøgletal.
- Det væsentligste er de skriftlige kommentarer
- Den adm. direktør bør selv redigere kommentarerne
- Alle væsentlige afvigelser bør kommenteres
- Markedskommentarer, kunder, konkurrenter m.v.
- + Fremadrettede kommentarer

Særlige forhold, der er meget risikobetonet

- **Terminskontrakter, køberetter eller salgsretter, garantier m.v.**
- **Kan have væsentlig betydning for selskabet. (Disse poster fremgår ikke nødvendigvis af bogføringen – og der er set eksempler på, at sådane poster (ulovligt) er udeholdt af årsrapporten.)**

Minicase 7

- **Bør det have bestyrelsens særlige bevågenhed, hvorvidt indeholdte skatter og moms er betalt rettidig?**
- **Tidligere: Man antog, at SKAT havde en særlig retsstilling samt bestyrelsen et særligt ansvar for, at indeholdte A-skatter og moms blev afregnet. D.v.s. at ledelsen i videre omfang kunne gøres ansvarlig for SKAT's tab end hvis det drejer sig om andre kreditorer, da SKAT var "tvangskreditorer".**
- **Denne tankegang er nu forladt efter at domstolene har tilsidesat dette synspunkt.**

5. Bestyrelsens forretningsorden

5.1 Tidligere regler

Bestyrelsens forretningsorden

Minimum i børsnoterede selskaber

- 1) fastlægger bestyrelsens konstitution og beslutningsdygtighed, samt med hvilket interval der skal afholdes møder,
- 2) fastlægger retningslinier for arbejdsdelingen, herunder forretningsgange, bemyndigelser og instrukser, mellem bestyrelsen og direktionen eller andre etablerede organer,
- 3) fastlægger, hvorledes bestyrelsen fører tilsyn med direktionens ledelse af selskabets virksomhed og med datterselskaber,

*fortsat***Af bestyrelsens forretningsorden skal fremgå:**

- 4) fastlægger retningslinier for oprettelse og føring af bøger, fortegnelser og protokoller efter denne lov,**
- 5) pålægger bestyrelsen at tage stilling til selskabets organisation, såsom regnskabsfunktion, intern kontrol, edb-organisation og budgettering,**
- 6) pålægger bestyrelsen af skaffe sig de oplysninger, der er nødvendige til opfyldelse af dens opgaver, !!!!!!!**

fortsat

Af bestyrelsens forretningsorden skal fremgå:

- 7) pålægger 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) pålægger bestyrelsen af tage stilling til indholdet af revisionsprotokollen forud for dennes underskrivelse,

Fortsat Af bestyrelsens forretningsorden skal fremgå:

- 9) pålægger bestyrelsen at gennemgå selskabets perioderegnskaber og lign. I løbet af hvert regnskabsår, og herunder vurdere budgettet og afgivelser herfra, samt
- 10) pålægger bestyrelsen at sikre tilstedeværelsen af det nødvendige grundlag for revision, herunder tage stilling til, om der er behov for intern revision.

Motiverne til loven: Ikke en udvidelse af bestyrelsens forpligtelser - men en præcisering - for at lette mulighederne for at gøre et ansvar gældende, hvor der er tale om en undladelse - forsømmelighed

**5.2 SELSKABSLOVENS
GÆLDENDE REGLER
OM
BESTYRELSENS FORRETNINGSORDEN**

Udformningen af forretningsordenen

Selskabsloven:

Ved udformningen af forretningsordenen skal der tages udgangspunkt i selskabets virksomhed og behov. I den forbindelse bør bestyrelsen 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. (§ 130)

Revisor skal efter Selskabsloven påse, om selskabets ledelse overholder sine forpligtelser til at udarbejde forretningsordenen og til at oprette og føre bøger, fortegnelser og protokoller, samt om reglerne om forelæggelse og underskrivelse af revisionsprotokollen er overholdt.

Memory-Card-sagen:

Frifindelse af bestyrelsen for ansvar, idet:

”...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....”

(HD af 25. marts 2015: Revisorer frifundet som følge af manglende årsagsforbindelse. Også bestyrelsesformanden frifundet – selv om alle havde begået fejl)

8. BESTYRELSESPROTOKOLLEN

Bestyrelsen skal føre en protokol over forhandlingerne, der underskrives af samtlige tilstedeværende medlemmer.

Enhver dagsorden bør indeholde en opsamlingsliste med angivelse af åbentstående punkter fra sidste møde.

I praksis: Punkter går ofte i ”glemmebogen”, hvis denne fremgangsmåde ikke anvendes.

Anvendelse af forløbene nummerering kan være et godt pædagogisk værktøj.

Beslutningsprotokol ↔ forhandlingsprotokol??

Hidtil: En evindelig diskussion i enhver bestyrelse.

Fremover: Har Selskabsloven afklaret dette??.

(Motiverne til § 128)

”...Af hensyn til senere mulighed for dokumentation og eventuelt placering af ansvar skal protokollen være en forhandlingsprotokol og ikke kun en beslutningsprotokol.

Desuden skal det bagefter være muligt at genfinde forudsætningerne for de drøftelser, der har fundet sted..”

Minicase 11: - se besvarelsen i de følgende plancher

Et bestyrelsesmedlem er uenig i en given beslutning.

- 1. Kan han undlade at deltage i mødet, eller blot forlade mødet, mens dette punkt behandles, således at han ikke bliver ”fedtet ind” i denne beslutning – og altså registreres som ”ikke tilstedeværende”?**
- 2. Kan han få sin dissens protokolleret.**
- 3. Er dette tilstrækkeligt for at slippe for ansvar?**
- 4. Har det nogen betydning, om bestyrelsesmedlemmet, der er uenig, sidenhen tiltræder dokumenterne for gennemførelse af dispositionen?**

(Motiverne til § 128)

”..Som udgangspunkt fritager det ikke et medlem for senere at ifalde ansvar, at vedkommende ikke har deltaget i et møde eller har underskrevet protokollen. Medlemmer af bestyrelsen eller tilsynsrådet, som ikke har deltaget i et møde, bør derfor efterfølgende orientere sig i protokollen.

I lyset af det ansvar, der følger med at påtage sig hvervet, tilkommer der et tiltrædende medlem af bestyrelsen eller tilsynsrådet fuld adgang til at gøre sig bekendt med indholdet af forhandlingsprotokollen....”

Et tilstedeværende ledelsesmedlem, der ikke er enig i en beslutning, har ret til at få sin mening indført i protokollen. (§ 128)

(Motiverne til § 128, stk. 2)

”...Et ledelsesmedlem, der ikke er enig i en beslutning, som det ledelsesorgan, som den pågældende er medlem af, har truffet og indført i protokollen i medfør af stk. 2, har ret til at få sin mening indført i protokollen.

Retten til at få sin afvigende mening ført til protokol gælder både for medlemmerne af bestyrelsen eller tilsynsrådet og for direktører, som deltager i mødet...” (Fortsættes på næste planche)

(fortsat....) ”..En indførsel i protokollen vil kunne give de enkelte ledelsesmedlemmer en mulighed for at frigøre sig for et eventuelt medansvar for trufne dispositioner. En sådan ansvarsfritagelse kan som udgangspunkt ikke påberåbes, hvis den pågældende ved at medunderskrive de nødvendige dokumenter eller på anden måde medvirker til at gennemføre den trufne beslutning...” Kilde: Motiver til § 128, stk. 2

Minicase 12

Hvad gælder så, hvis en given beslutning kræver samtlige bestyrelsesmedlemmers underskrift? – se næste planche, nr. 103.

(fortsat....Motivudtalelser) ”...Kræver en beslutnings gennemførelse underskrift af samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan, må et medlem, der ikke bifalder den trufne beslutning, enten hindre aftalens gennemførelse, eller, hvis den pågældende ikke vil tage ansvaret herfor, udtræde af bestyrelsen eller tilsynsrådet.

Bestemmelsen kan ikke tilsidesættes ved en vedtagelse i bestyrelsen...”

Minicase 13

Er der forskel på bestyrelsens opgaver i:

- 1. Selskab med bred aktionærkreds**
- 2. Selskab ejet af én aktionær, der tillige er direktør**
- 3. Offentligt selskab?**
- 4. En fond?**

9. Bestyrelsen og revisor

GENERALFORSAMLINGEN (Ejerkredsen)

+ EKSTERNE (kreditorer etc)



BESTYRELSEN



DIREKTIONEN



VIRKSOMHEDEN

Afrapporterer ved påtegning i årsrapporten til ejerkredsen samt eksterne (kreditorer m. v.)
uden censur fra direktionen

Managementletter
Afrapporterer til Direktionen - specielt



Revisor

Undersøger og afrapporterer

10. Det kommende bestyrelsesmedlem

Det kommende bestyrelsesmedlem bør få adgang til følgende dokumenter:

- **Selskabets vedtægter**
- **De sidste 3 års regnskaber**
- **Budgetter**
- **Bestyrelsens forretningsorden**
- **Bestyrelsens mødereferater (forhandlingsprotokollen) for de seneste 3 år.**
- **Revisionsprotokollen for de sidste 3 år**
- **Eventuelt management letter for de sidste 3 år.**
- **Eventuelle ejerftaler**
- **Orientering om bestyrelsens eventuelle ansvarsforsikring**



Advokat

Tommy V. Christiansen

www.V.dk

SLUT