

KAPITEL 1

Indledning

1.1 Forord

1.2 Baggrund

1.3 Brug af håndbogen

1.4 Bestyrelsens dokumenter

1.4.1 Bestyrelsens forretningsorden

1.4.2 Bestyrelsens forhandlingsprotokol

1.4.3 Revisionsprotokollen

1.4.4 Anpartshaver- og aktionæroverenskomst

1.4.5 Direktørkontrakten

1.5 Hjælp og samarbejdspartnere

KAPITEL 1

Indledning

1.1 Forord

Denne håndbog er udarbejdet af Erhvervs- og Videntcenter Vestsjælland, EVV og Erhvervscenter for Etablering, Vækst og Udvikling, EVU.

Håndbogen er udarbejdet, så den kan være et nemt og enkelt værktøj for de små og mellemstore virksomheder og iværksættere, der overvejer at etablere en bestyrelse i deres virksomhed, og som bl.a. centrene kommer i forbindelse med under deres arbejde med rådgivning og vejledning af virksomhederne og iværksætterne.

Ved udarbejdelsen af håndbogen har deltaget rådgivere og konsulenter, som velvilligt har stillet deres arbejdskraft til rådighed ved udarbejdelsen af Håndbogens tekst.

1.2 Baggrund

Det skal understreges, at det er vor vurdering, at man som virksomheds-ejer eller iværksætter aldrig selv skal udarbejde juridiske dokumenter eller beslutte juridisk struktur, men bør benytte rådgivere (advokat, revisor, mv.), der er parate til at hjælpe virksomhederne eller iværksætterne.

I samarbejdet med rådgiverne er det imidlertid en fordel, hvis man enten selv eller sammen med sit erhvervscenter på forhånd har udarbejdet et udkast til f.eks. aktionæroverenskomst eller forretningsorden for den kommende bestyrelse. Herefter kan advokaten færdiggøre arbejdet ud fra ens eget forslag. Herved sparer man både egen og ikke mindst rådgiverens tid.

1.3 Brug af håndbogen

Håndbogen er bygget op omkring den proces, som iværksættere eller små og mellemstore virksomheder skal igennem, for at de kan etablere og få nytte af en professionel bestyrelse.

Det betyder, at virksomhedsejeren først må afgøre, om han / hun overhovedet ønsker en bestyrelse. Det er vor erfaring at virksomhederne vælger en professionel bestyrelse af følgende grunde:

- Tilførsel af ledelsesressourcer.
- Tilførsel af "faglig kompetence".
- Tilførsel af netværk.
- Mulighed for sparring / afprøvning af idéer.

- Styrkelse af virksomheden i forhold til banker, kapitalformidlere, kunder, leverandører, samarbejdspartnere, osv.
- Fastholdelse af helikopterperspektivet på virksomheden.
- Systematisering af ledelsesarbejdet.

Uanset dine grunde til at vælge en professionel bestyrelse skal håndbogen være med til på en praktisk og enkel måde,

at systematisere processen,

at hjælpe til at den rigtige bestyrelse bliver valg og,

at sikre at arbejdet tilrettelægges på en måde, så bestyrelsen kan udføre sit arbejde til gavn og glæde for såvel virksomhed som bestyrelsesmedlemmer.

1.4 Bestyrelsens dokumenter

Et væsentligt element i håndbogen er de eksempler på dokumenter, som er beskrevet og vist i håndbogen, kapitel 8, "Bilag".

Det skal bemærkes, at disse dokumenter kun er eksempler. Både den virksomhed, som ønsker at etablere en bestyrelse, og samtlige af bestyrelsens medlemmer bør sikre, at bestyrelsen har dokumenter og arbejdsredskaber, der er tilpasset forholdene i virksomheden og arbejdet i den enkelte bestyrelse.

Vi skal derfor råde alle, som ønsker at etablere en bestyrelse, til at sikre, at de nødvendige dokumenter udarbejdes i samarbejde med en rådgiver. Men det er naturligvis en god idé, hvis ejeren / enelederen forinden henvendelse til advokat eller revisor sammen med sine rådgivere og den kommende bestyrelse har gennemarbejdet udkast til indhold i dokumenterne.

Bestyrelsens arbejde styres af formanden, der kan bruge bestyrelsens dokumenter til at sikre kvaliteten og kontinuiteten i bestyrelsens arbejde. Bestyrelsens dokumenter omfatter typisk følgende:

- Selskabets vedtægter (lovpligtig)
- Bestyrelsens forretningsorden (lovpligtig)
- Bestyrelsens protokol med referater (lovpligtig)
- Revisionsprotokollen (lovpligtig)
- Aktionær- eller anpartshaverfortegnelse (lovpligtig)
- Aktionær- eller anpartshaveroverenskomst (hvis flere ejere).
- Direktørkontrakten

1.4.1 Bestyrelsens forretningsorden

I bestyrelsens forretningsorden fastlægges de nærmere bestemmelser om, hvordan bestyrelsen skal udføre sit hverv. Vi har i kapitel 3, ”Igangsættelse af bestyrelsen”, omtalt krav til forretningsordenen i børsnoterede selskaber, jf. Aktieselskabsloven § 56 stk. 5 og skal her indholdsmæssigt henvise hertil og til eksempel på forretningsorden i kapitel 8, ”Bilag”.

Normalt ændres en bestyrelses forretningsorden ikke særligt ofte, men det er fornuftigt, at sikre, at alle bestyrelsesmedlemmer kender forretningsordenen og er fortrolig med dens indhold. Det er derfor en god idé, at den samlede bestyrelse gennemgår forretningsordenen på et temamøde eller i forbindelse med et strategimøde og vurderer, om bestyrelsens forretningsorden er tilfredsstillende og giver en aktuel og brugbar ramme for bestyrelsen i dens udførelse af sit hverv.

1.4.2 Bestyrelsens for-handlingsprotokol

Bestyrelsens forhandlingsprotokol med bestyrelsesmedlemmernes underskrift og angivelse af forhandlinger på bestyrelsesmøderne er lovkrav for virksomheder, der er organiseret i aktieselskabsform. Vi har derfor indført ”underskrift på protokol” som fast første punkt1 på bestyrelsens dagsorden.

Protokollen er ikke kun dokumentation for bestyrelsens forhandlinger og beslutninger. Den giver samtidig det bestyrelsesmedlem, som er uenig i bestyrelsens beslutninger, mulighed for at erklære sin uenighed, hvis f.eks. et bestyrelsesmedlem vurderer, at en beslutning er ulovlig eller kan medføre erstatningskrav mod den samlede bestyrelse. Herved kan det uenige bestyrelsesmedlem i nogle tilfælde frigøre sig for medansvar for bestyrelsens beslutning.

1.4.3 Revisions-protokollen

Revisionsprotokollen er revisionens vigtigste kommunikation til bestyrelsens medlemmer. Revisionsprotokollens betydning understreges af, at alle bestyrelsesmedlemmer med deres underskrift på protokollen skal bekræfte, at de har læst og forstået protokollens indhold.

I revisionsprotokollen indfører revisionen oplysninger om udført arbejde samt de bemærkninger og forslag til forbedringer af selskabets forretningsgange og rutiner, som revisionen måtte have. Vi har i kapitel 5, ”Drift af en bestyrelse”, foreslået, at gennemgang og underskrift af revisionsprotokollen fast indgår som fjerde punkt på bestyrelsens dagsorden.

1.4.4 Anpartshaver- og aktionær-overenskomst

Når et selskab har flere ejere udarbejdes som oftest en anpartshaver- eller aktionæroverenskomst, som giver retningslinjer for forholdet mellem ejerne, f.eks. omkring:

- Væsentlige beslutninger (typisk har den enkelte ejer vetoret).
- Anparts- eller aktieovergang (med bestemmelser om forkøbsret og prisfastsættelser).
- Afgørelse af uenigheder mellem ejerne.

Det er således nødvendigt, at det enkelte bestyrelsesmedlem kender indholdet i anpartshaver- eller aktionæroverenskomsten og i sit arbejde i bestyrelsen er indstillet på at respektere disse bestemmelser.

1.4.5 Direktør-kontrakten

I direktørkontrakten vil være nedfældet de praktiske regler og rammer for direktørens udførelse af sit hverv for selskabet.

Da bestyrelsen, som del af sin opgave, dels skal føre tilsyn med direktørens udøvelse af sit hverv, dels formelt ansætter direktøren, er det således efter vor vurdering nødvendigt, at bestyrelsesmedlemmerne kender indholdet i direktørens kontrakt med selskabet.

1.5 Hjælp og samarbejdspartnere

Under arbejdet i bestyrelsen skal man ikke være bange for at trække på hjælp ude fra. De parter, der kan være naturlige samarbejdsparter for bestyrelsesmedlemmer kan være:

- Revisor.
- Advokat.
- Erhvervsservicecenter.
- Interesseorganisationer.
- Egne netværk.