

## **KAPITEL 3**

### **Igangsættelse af bestyrelsen**

- 3.1 Bestyrelsens sammensætning
  - 3.1.1 Kandidater til bestyrelsen
  - 3.1.2 ”Advisory board” (bestyrelse) i personligt ejede virksomheder
  - 3.1.3 Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer
- 3.2 Bestyrelsens størrelse
- 3.3 Formandens rolle
  - 3.3.1 Valg af formand
  - 3.3.2 Formandens opgaver
- 3.4 Bestyrelsens arbejde
  - 3.4.1 Det første bestyrelsesmøde

## KAPITEL 3

### Igangsættelse af bestyrelsen

#### 3.1 Bestyrelsens sammensætning

Det er en vigtig og kompliceret opgave at vælge den rigtige bestyrelse, og sammensætningen af en sådan bestyrelse, som er optimal både for virksomheden og bestyrelsen selv i dens arbejde. Der kan imidlertid gives nogle råd og hints om, hvorledes du vælger og sammensætter din bestyrelse:

Udgangspunktet er komplementaritet. Hermed menes, at bestyrelsen skal tilføre din virksomhed, det du ikke selv kan tilføre, men som det vil være en fordel at få ind i virksomheden. Samtidig skal det ved valg af bestyrelsesmedlemmer sikres, at bestyrelsen fungerer godt både internt og i samarbejdet med dig, ellers får du ikke det optimale udbytte af bestyrelsen.

Ved valg af bestyrelsesmedlemmer følger af komplementaritetsprincippet, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer skal have forskellige kompetencer i forhold til dig, til virksomhedens ledende medarbejdere og til de øvrige medlemmer af bestyrelsen.

Populært sagt lægges virksomheden, den eksisterende ledelse og den kommende bestyrelse på "Overheaden", og der gennemføres en grundig analyse af:

- Virksomhedens stærke og svage sider og de trusler og muligheder virksomheden står over for. Her kan man bruge konklusionerne fra SWOT-analysen. Se kapitel 7, "Virksomhedens planlægning".

Analysen af virksomheden kombineres med krav og opgaver, som følger af de aktuelle og fremtidige planer og opgaver, som virksomheden står over for og ønsker at realisere. Herved afdækkes de krav til ledelse, kompetencer, netværk og viden mv., som en realisering af planer og ønsker stiller.

- Herefter analyseres egne og den øvrige ledelses stærke og svage sider, fagligt, mentalt og ledelsesmæssigt.

Denne analyse skal afdække om den nuværende ejer og ledelse alene eller sammen med virksomhedens medarbejdere kan løfte de opgaver, som virksomheden står overfor.

- Herefter kan opgøres hvilke kompetencer du ønsker, at virksomheden skal have tilført.

Her skal du være opmærksom på, at du formentlig ønsker tilført adskillige og meget forskellige kompetencer: Faglige, ledelsesmæssige, forretningsmæssige og netværksmæssige.

De efterspurgte kompetencer må derfor prioriteres ligesom det er væsentligt at være opmærksom på, at de efterspurgte kompetencer skifter over tiden i takt med virksomhedens udvikling.

- Herefter tegnes en profil af den samlede bestyrelse, som tilsammen skal dække de efterspurgte og prioriterede kompetencer.

Din opgave er nu at sammensætte en bestyrelse, som opfylder disse behov.

### **3.1.1 Kandidater til bestyrelsen**

Det er som det fremgår af ovenstående af stor betydning, hvem der vælges til en bestyrelse. Oplagte emner kan være ledere eller tidligere ledere af succesfulde mindre virksomheder. Disse kandidater er praktikere, som kender og forstår den lille virksomheds problemer og udfordringer.

En anden oplagt gruppe er direktører eller funktionschefer fra større virksomheder. Disse personer har ofte et stort netværk og besidder ofte en specialiseret viden, som den lille virksomhed ikke eller kun meget vanskeligt kan skaffe ad anden vej.

Generelt kan siges, at det normalt vil være en fordel med en blanding af generalister og specialister i en bestyrelse, idet det er en uomgængelig betingelse, at bestyrelsen også rummer viden og erfaring i arbejdet i en bestyrelse jf. afsnittet om valg af formand nedenfor.

### **3.1.2 "Advisory board" (bestyrelse) i personligt ejede virksomheder**

Også i personligt ejede virksomheder kan med fordel etableres en form for professionel "bestyrelse" til støtte for ejeren i ledelsesarbejdet, her kaldet "advisory board".

Hvis man vælger at etablere et advisory board i en personligt ejet virksomhed kan det være en fordel, hvis ejeren og medlemmerne af dette præciserer, honorar, arbejdsopgaver, arbejdsbetingelser mv. i en kontrakt. Der er i kapitel 8, "Bilag", bilag 3 et eksempel på en sådan kontrakt.

### 3.1.3 Medarbejder- valgte bestyrelses- medlemmer

I aktie- og anpartsselskaber, der i de sidste 3 år i gennemsnit har beskæftiget mindst 35 medarbejdere, har de ansatte ret til at vælge medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen, jf. aktieselskabslovens § 49 og anpartsselskabslovens § 22.

Hvis en virksomhed beslutter, at den ønsker medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer uanset at dette ikke er krævet efter lovgivningen, gælder de samme regler for valgbarhed, antal bestyrelsesmedlemmer, bestyrelsesmedlemmernes rettigheder og pligter mv. for disse virksomheder, som for virksomheder, der er forpligtet til at have medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

De ansatte har ret til at vælge et antal medlemmer svarende til mindst halvdelen af antal generalforsamlingsvalgte medlemmer, dog mindst to. Antallet af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer rundes op, hvis der er valgt et ulige antal generalforsamlingsvalgte medlemmer.

Valg af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer foretages af alle ansatte på virksomheden, idet det er en betingelse at de medarbejdere, der vælges til bestyrelsen har været ansat i virksomheden mindst ét år forinden valg til bestyrelsen.

De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har samme rettigheder og pligter som andre bestyrelsesmedlemmer og er på alle måder ligestillet med disse.

Mange vil måske spørge hvorfor? Her skal man huske, at det er vigtigt også for bestyrelsen, at denne tilføres såvel intern som ekstern ekspertise. Den eksterne ekspertise kommer fra de andre eksterne bestyrelsesmedlemmer, mens den interne ekspertise kommer fra ejeren. Denne kan med fordel suppleres med ekspertise fra andre medarbejdere, som kender virksomheden fra gulvet, og som måske ser anderledes på nogle forhold end ejeren.

Hertil kommer, at det efter manges vurdering er en fordel for virksomheden at få medarbejdere i bestyrelsen, idet dette kan medvirke til at medarbejderne ofte bedre forstår baggrunden for de beslutninger der træffes. Specielt beslutninger i krisetider, der ikke altid er lige populære blandt medarbejderne. Vedrørende valg af medarbejdere til selskabets bestyrelse henvises til kapitel 9, "Litteraturliste og lovgivning".

### **3.2 Bestyrelsens størrelse**

Efter aktieselskabsloven skal bestyrelsen mindst udgøre tre medlemmer, og der skal mindst være to medarbejdervalgte bestyrelsesrepræsentanter, hvis der er valgt medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen. Der er således lovgivningsmæssige krav til minimumsstørrelser for bestyrelser i aktieselskaber.

Erfaringsmæssigt er det en fordel med en lille og overskuelig, men effektiv bestyrelse i små og mellemstore virksomheder. Det skyldes, at gode bestyrelsesmedlemmer selvfølgelig er aktive og ønsker at bidrage til virksomhedens udvikling og drift. Det stiller imidlertid krav til direktøren / ledelsen som skal fodre bestyrelsen med oplysninger og gennemføre de tiltag og undersøgelser, som bestyrelsen ønsker eller stiller krav om.

Start derfor med en lille bestyrelse. Den kan altid udvides, når bestyrelsen fungerer og bestyrelsesrutinerne og de arbejdsopgaver for virksomhedens ledelse, som følger med etablering af en bestyrelse, er indarbejdet i virksomhedens rutiner.

### **3.3 Formandens rolle**

Det er god idé, at vælge formanden først og herefter inddrage formanden i valget af de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Dels har formanden sandsynligvis kontakter og forslag til bestyrelsesmedlemmer med de rigtige og supplerende profiler, dels sikres herved, at der sammensættes en bestyrelse, hvis medlemmer kan arbejde og fungere sammen.

#### **3.3.1 Valg af formand**

Formanden vælges normalt af bestyrelsens midte, men i hovedaktionær / eneejerselskaber er det almindeligt, at hovedaktionæren / eneejeren selv vælger formanden.

Ved etablering af en ny bestyrelse er det vigtigt, at sikre en erfaren formand, som kender selskabslovgivningen og har erfaring i bestyrelsesarbejdet og véd, hvorledes en bestyrelse arbejder. Med en sådan formand kan virksomheden bedre tillade sig at vælge de øvrige bestyrelsesmedlemmer efter mere rent faglige eller kontaktmæssige kvaliteter, idet formanden så kan være virksomhedens og den øvrige bestyrelses garant for lødigheden i bestyrelsesarbejdet.

### 3.3.2 Formandens opgaver

Formanden leder bestyrelsens møder og er bindeled mellem bestyrelse og virksomhed i perioden mellem møderne. Virksomhedens ledelse kan altid henvende sig til formanden med væsentlige spørgsmål, hvorefter formanden afgør om sagen skal forelægges den samlede bestyrelse, eller kan afgøres mellem formanden og direktionen og behandles under punktet ”beretninger fra formanden” ved næste bestyrelsesmøde. Formandens opgaver kan opsummeres som følger:

- Formanden skal sikre at bestyrelsesmøder indkaldes med fornuftigt varsel – normalt bør bestyrelsesmøder ikke indkaldes med mindre end 10 dages varsel, Se kapitel 8, ”Bilag”.
- Formanden skal sikre, at der er en relevant dagsorden for bestyrelsesmødet og at skriftligt materiale til punkterne på dagsordenen udarbejdes professionelt. Herunder at materialet udsendes i god tid inden mødet.
- Formanden skal sikre udsendelse af referat fra bestyrelsesmøde, og det er god praksis at referater ikke udsendes senere end 14 dage efter møderne.
- Formanden skal sikre, at bestyrelsen har et så godt beslutningsgrundlag som muligt.
- Formanden skal lede bestyrelsesmøderne på disciplineret og demokratisk måde, så alle medlemmer inddrages i behandling og alle synspunkter belyses.
- Formanden skal sikre at bestyrelsen har en forretningsorden, der regulerer bestyrelsens arbejde. Herunder sikre at forretningsordenen overholdes og at de enkelte bestyrelsesmedlemmer er bekendt med indholdet i forretningsordenen.
- Formanden skal løbende sammen med hovedaktionæren / eneejeren løbende vurdere bestyrelsens sammensætning og medlemmer og deres bidrag til virksomhedens drift og udvikling.
- Formanden repræsenterer bestyrelsen udadtil.
- Formanden skal sikre, at indhold og aftaler i evt. aktionær- eller anpartshaveroverenskomster overholdes og respekteres af bestyrelsen.
- Formanden forhandler ansættelsesvilkår med direktionen, idet selve ansættelsen er et anliggende for den samlede bestyrelse.
- Formanden er bindeled mellem direktion og bestyrelse.

- Formanden virker ofte som sparringspartner for direktionen.

Trods dette væsentlige arbejdsområde er formanden normalt ikke tillagt flere rettigheder end andre bestyrelsesmedlemmer. Kun tillægges ofte formanden større honorar. Et af de væsentlige problemer en formand i et hovedaktionær / eneejerselskab kan stå over for er den situation, hvor opgaverne er vokset direktøren / ejeren over hovedet og bestyrelsen vurderer, at direktøren ikke kan magte ledelsesopgaven. I disse situationer kan bestyrelsen foreslå ansættelse af meddirektør eller overførsel af direktøren til funktionsansvar og ansættelse af direktør udefra.

### 3.4 Bestyrelsen arbejde

Bestyrelsen udøver sin ledelsesfunktion gennem bestyrelsesmøderne. Her er et ofte stillet spørgsmål hvor mange møder en bestyrelse skal afholde og hvor ofte der afholdes bestyrelsesmøder. Der er ingen enkle svar herpå, idet lovgivningen ikke tager stilling hertil. Kun kan det siges, at der efter aktieselskabsloven skal holdes mindst ét årligt møde, idet bestyrelsen skal udarbejde og indstille årsregnskabet til generalforsamlingens godkendelse.

Antal møder og mødefrekvens afhænger således af det enkelte selskab og dets forhold, men typisk vil man for et selskab i normal drift forvente 6 møder årligt. Idet et selskab, som f.eks. befinder sig i en kapitaltabs-situation normalt vil afholde langt flere møder.

I et selskab i normal drift vil man således ofte afholde et møde hvert kvartal og et møde i december/januar, hvor budgettet for det kommende år behandles og vedtages.

Hertil kommer, at det kan være en god idé med et temamøde, hvor bestyrelsen går i dybden. F.eks. med virksomhedens forretningsplan eller oplæg til strategi. Det kan være en god idé, at afholde dette møde uden for huset, idet det har vist sig, at være en fordel for bestyrelsens samvirke, hvis bestyrelsesmedlemmerne opnår et dybere kendskab til hinanden, end det kendskab, som følger af deltagelsen i de ordinære bestyrelsesmøder.

#### 3.4.1 Det første bestyrelsesmøde

Medlemmerne af den nye bestyrelse kender ikke hinanden. I bedste fald har formanden og de enkelte medlemmer et overfladisk kendskab gennem formandens medvirken i udvælgelsen af de øvrige bestyrelsesmedlemmer sammen med eneejeren / direktøren. Hertil kommer, at bestyrelsens medlemmer kun har et meget overfladisk kendskab til virksomheden.

Det første bestyrelsesmøde kræver således noget særligt, hvor det er ledelsens ansvar, at den nye bestyrelse bliver introduceret til hinanden og til virksomheden. Samtidig skal det første møde bruges til at fastlægge rammerne for bestyrelsens fremtidige arbejde og arbejds måde.

Det vil være en fordel, hvis det første møde gennemføres efter en stram plan, hvor bestyrelsen kommer igennem hovedpunkterne generel introduktion til virksomheden, formalia, bestyrelsens fremtidige møde- og emneplan samt eventuelt. Det første møde i den nye bestyrelse kan således omfatte følgende dagsorden:

### **1 Generel introduktion:**

- 1) Generel introduktion og præsentation af bestyrelsens medlemmer.
- 2) Indledende præsentation og beskrivelse af virksomheden v/ eneejeren / direktøren.
- 3) Rundvisning på virksomheden.
- 4) Introduktion overfor medarbejderne.
- 5) Indgående beskrivelse af virksomhedens produkter og ydelser.
- 6) Beskrivelse af virksomhedens organisation og overordnede forretningsgange.
- 7) Gennemgang af virksomhedens tilstand, i går, i dag og fremtidig med hovedvægten lagt på en gennemgang af virksomhedens økonomi – sidste årsregnskab samt budget for indeværende år.
- 8) Gennemgang af retssager / væsentlige problemer

### **2 Formalia:**

Aftaler og fastlæggelse af regler for formalia for det fremtidige bestyrelsesarbejde er vigtige, idet disse udgør det fundament, som bliver bærende for bestyrelsens fremtidige arbejde. Formalia kan omfatte følgende punkter:

- 1) Bestyrelsens konstituering
- 2) Beslutning / drøftelse af bestyrelsens forretningsorden se kapitel 8, ”Bilag”. Samtidig besluttet fremtidig standarddagsorden. Se kapitel 5, ”Drift af en bestyrelse”.
- 3) Beslutning om referatstruktur – beslutningsreferat, tidsterminer for udsendelse af referat, fremtidig underskrift, mv. Se kapitel 5, ”Drift af en bestyrelse”.
- 4) Gennemgang af revisionsprotokol og beslutning om fremtidig behandling heraf. Se kapitel 5, ”Drift af en bestyrelse”.
- 5) Afvikling af fremtidige møder, indkaldelse, form, mv.
- 6) Ønsket rapportering til bestyrelsen fra virksomheden, månedsregnskaber, ordrebeholdning, etc. Se kapitel 7, ”Virksomhedens planlægning”.

### **3 Bestyrelsens møde- og emneplan:**

Det er generelt en fordel, at fastlægge bestyrelsens møder for en længere periode og fastholde en gang aftalte møder, idet bestyrelsesmedlemmer

typisk er travle og det kan være vanskeligt med kort varsel at fastlægge møder.

Tilsvarende er det normalt en god idé at placere bestyrelsesmøder sidst på dagen, idet der er erfaring for, at det er lettere for travle bestyrelsesmedlemmer, som har deres eget arbejde / virksomhed at finde tid til et møde kl. 16 – 20 end midt på dagen. Endelig giver et møde på dette tidspunkt mulighed for at lade et møde fortsætte ud over det en gang aftalte tidspunkt, hvis det viser sig ikke, at være muligt at nå igennem dagsordenen på den stipulerede tid, idet det dog generelt er en uskik, hvis ikke møder afsluttes på forventet tidspunkt.

#### **4 Eventuelt:**