

KAPITEL 4

Bestyrelsen og de andre

- 4.1 Bestyrelsen og ejerne
 - 4.1.1 Flere ejere
- 4.2 Bestyrelsen og generalforsamlingen
- 4.3 Bestyrelsen og direktionen
- 4.4 Bestyrelsen og revisionen
 - 4.4.1 Lovgrundlag for revisionen
 - 4.4.2 Samarbejdet bestyrelse og revision
 - 4.4.3 Revisor som rådgiver
- 4.5 Bestyrelsen og advokaten
- 4.6 Bestyrelsen og medarbejderne
 - 4.6.1 Bestyrelsens informationspligt
- 4.7 Bestyrelsen og omverdenen

KAPITEL 4

Bestyrelsen og de andre

4.1 Bestyrelsen og ejerne

Ofte diskuteres det hensigtsmæssige i at oprette professionelle bestyrelser i ejerledede virksomheder. Et synspunkt kunne være, at en professionel bestyrelse i en sådan virksomhed vil være med til at ødelægge den særlige kultur i denne type virksomheder, hvor det netop er ejeren selv, som træffer alle beslutninger. Disse virksomheders styrke og dynamik er fleksibiliteten og evnen til hurtig omstilling og tilpasning til nye og ændrede forhold, som følge af den korte beslutningsgang, hvor lederen og ejeren er en og samme person. Implementering af et yderligere ledelsesled vil ødelægge denne særlige struktur og fjerne dynamikken fra disse virksomheder.

Her er det vort synspunkt, at det ikke nødvendigvis er en fordel for en virksomhed at indføre en professionel bestyrelse. Enelederen / ejerlederen skal kun indføre/etablere en professionel bestyrelse, hvis han er indstillet på at bruge denne og er parat til at afgive indflydelse og affinde sig med, at han ikke mere er eneleder, men nu vil blive kontrolleret af en bestyrelse og at han, når væsentlige beslutninger skal træffes, må finde sig i om fornødent at blive underkendt af en bestyrelse, som måske ikke kan overbevise om det geniale i et givet forslag eller det mulige i at gennemføre en lagt udviklingsplan.

Ønsker ejeren / enelederen ikke at acceptere dette, så vil det formentligt være en fordel at fortsætte uden en professionel bestyrelse, idet samarbejdet næppe bliver til gavn for hverken for bestyrelse eller virksomhed.

4.1.1 Flere ejere

Et særligt problem og ansvar har bestyrelsen, når virksomheden har flere ejere, idet bestyrelsen i disse tilfælde foruden ansvar overfor virksomheden og kreditorerne har ansvar overfor ejerkredsen. Bestyrelsen må sikre, at ingen ejer får fordele frem for andre ejere. Ligesom bestyrelsen i sine beslutninger og ledelse af virksomheden må sikre, at evt. aftaler mellem ejerne respekteres.

Når der er flere ejere i en virksomhed vil det være en fordel med en anpartshaver- eller aktionæroverenskomst, som sikrer og regulerer forholdet mellem ejerne se kapitel 8: "Bilag".

I personligt ejede virksomheder med flere ejere (I/S) kan anpartshaver eller aktionæroverenskomsten med fordel erstattes af en interessentskabskontrakt.

Af overenskomsten vil typisk fremgå aftaler omkring overdragelse af aktier / anpartar, hvor der oftest ses aftaler om forkøbsret samt aftaler om virksomhedens ledelse herunder valg af bestyrelsesmedlemmer.

Et afsnit i overenskomsten, som i bestyrelsens daglige arbejde vil være af stor betydning er overenskomstens aftaler om væsentlige beslutninger, hvor hver ejer typisk har vetoret, så væsentlige beslutninger forudsætter enighed i hele ejergruppen. Ved væsentlige beslutninger forstås ofte:

- Beslutning om ansættelse, udvidelse eller afskedigelse af direktionen
- Beslutning om salg af rettigheder
- Beslutning om etablering af nyt selskab eller dattervirksomhed
- Beslutning om større investeringer
- Beslutning om væsentlige investeringer
- Beslutning om belastende leasingkontrakter mv.
- Beslutning om ændring af budget
- Vedtagelse af budget

Bestyrelsen må således sikre sig, at den kender overenskomsten og kan acceptere de aftaler, som er nedfældet heri. Idet det skal erindres, at bestemmelser i anpartshaver- eller aktionæroverenskomsten i langt de fleste tilfælde går forud for bestemmelser i selskabets vedtægter eller i bestyrelsens forretningsorden. Dette kan f.eks. gøres ved, at det enkelte bestyrelsesmedlem gennem sin underskrift på overenskomsten bekræfter, at vedkommende kender indholdet heri og de betingelser, hvorunder bestyrelsen kan udføre sit arbejde.

4.2 Bestyrelsen og generalforsamlingen

I et aktie- eller anpartsselskab er generalforsamlingen selskabets øverste myndighed. Generalforsamlingens opgave i et aktieselskab (og normalt i et anpartsselskab) er at vælge bestyrelse og revision, at godkende det af ledelsen udarbejdede årsregnskab, at ændre selskabets vedtægter, samt andre spørgsmål, der af lovgivningen eller af selskabets vedtægter er henvist til generalforsamlingen.

På generalforsamlingen står bestyrelsen således til ansvar over for aktionærerne/anpartshaverne, dvs. selskabets ejere. Imellem generalforsamlingerne ledes selskabet af bestyrelse og direktion i forening, hvor bestyrelsen har det overordnede ansvar og direktionen den daglige ledelse af selskabet.

Der er efter lovgivningen principielt ingen forskel på ledelsen af et eneejerselskab og et selskab med spredt ejerstruktur. Generalforsamlingen har samme opgaver i begge typer selskaber. I praksis er der naturligvis stor forskel på de to situationer, idet bestyrelsen i et eneejerselskab er vidende om og i sit arbejde tager hensyn til, at afstanden mellem ejeren og direktøren er særdeles kort. Hvis eneejeren skal have glæde af en professionel bestyrelse, er det imidlertid særdeles nødvendigt, at eneejeren respekterer bestyrelsen og ikke i det løbende samarbejde træder i generalforsamlingens sted.

4.3 Bestyrelsen og direktionen

I selskaber varetager bestyrelsen den overordnede ledelse af selskabet, mens direktionen varetager den daglige ledelse, der skal udføres i overensstemmelse med bestyrelsens retningslinjer og anvisninger jf. ASL § 54 og anpartsselskabslovens § 19, se kapitel 9, "Litteraturliste og lovgivning".

I praksis giver dette ret vide rammer og et stort spillerum for tilrettelæggelse af ledelsesfunktionerne i et selskab og hermed udformning af samarbejdet mellem direktion og bestyrelse, idet det ikke er angivet i lovgivningen, hvad der falder ind under begrebet "daglig ledelse". I praksis ses da også meget forskellige måder for tilrettelæggelse af ledelsesarbejdet i de enkelte selskaber.

Begrebet daglig ledelse omfatter ikke dispositioner, som efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller af stor betydning. I disse tilfælde skal direktionen altid inddrage bestyrelsen. Typisk sker dette ved henvendelse til bestyrelsesformanden, der så må vurdere, om bestyrelsen skal indkaldes for at give sin tilslutning.

Bestyrelsen har pligt til løbende at holde sig orienteret om selskabets økonomiske stilling. Der er ikke i lovgivningen angivet retningslinjer for, hvorledes bestyrelsen skal udføre denne opgave, men det er bestyrelsens ansvar at føre kontrol med, at alt vedrørende bogføringen og formueforvaltningen foregår på betryggende vis. Ansvar for tilrettelægning af selskabets bogføring og sikring af, at bogføringen foregår i overensstemmelse med lovgivningen påhviler direktionen.

Direktøren deltager normalt i bestyrelsens møder. Direktøren kan være medlem af bestyrelsen. Direktøren kan ikke være formand for bestyrelsen i et aktieselskab og flertallet af bestyrelsen må ikke bestå af direktører i selskabet.

4.4 Bestyrelsen og revisionen

Revisionens normale samarbejdspartner er selskabets ledelse dvs. bestyrelse og direktion., hvorfor løbende kontakt mellem revision og ledelse er nødvendig. Vi har i det følgende med hovedvægten på en beskrivelse af revisionens arbejde beskrevet samarbejdet mellem disse organer.

4.4.1 Lovgrundlag for revisionen

Årsregnskabsloven fastlægger, at revisor eller revisorer vælges af selskabets generalforsamling for ét eller flere år i overensstemmelse med selskabets vedtægter. Pr. 1. april 2006 kan der dog undlades revisor i henhold til årsregnskabslovens § 135. Hvis revisor herefter skal vælges skal der vælges mindst én registreret eller statsautoriseret revisor, idet der for børsnoterede selskaber og for selskaber, der skal udarbejde årsrapport efter reglerne for regnskabsklasse D, gælder specielle regler.

Revisor vælges normalt efter indstilling fra selskabets bestyrelse. Revisor kan når som helst fratræde sin stilling. Tilsvarende kan den der har valgt revisor til enhver tid afsætte vedkommende.

I de seneste år er der sket ændring i revisors rolle fra at være overvejende bagudrettet til at revisor i stadig højere grad indtager rollen som sparringspartner for selskabets ledelse.

4.4.2 Samarbejdet bestyrelse og revision

Samarbejdet mellem revision og bestyrelse er formaliseret gennem kravet om, at revisor til brug for bestyrelsen skal føre en revisionsprotokol, som forelægges og underskrives af bestyrelsen på hvert møde.

Revisor kommunikerer således med bestyrelsen gennem revisionsprotokollen og ved sin deltagelse i nogle bestyrelsesmøder. Revisor har således ret til at deltage i bestyrelsesmøder, hvor selskabets regnskab behandles. Tilsvarende skal revisor deltage i et bestyrelsesmøde, når blot ét af bestyrelsesmedlemmerne forlanger dette.

4.4.3 Revisor som rådgiver

Hvis bestyrelse eller direktion ønsker særlige opgaver udført i forbindelse med revisionen kan dette aftales mellem revision og ledelse, idet revisors rolle ofte er at levere korrekte oplysninger, økonomiberegninger eller konsekvensberegninger til virksomhedens daglige ledelse. Der kan være tale om arbejde inden for følgende områder:

- Vurdering af selskabets forsikringsforhold
- Vurdering af selskabets forretningsgrundlag:
 - - markeder/konkurrenter
 - - råvare og leverandørforhold
- Vurdering af selskabets strukturgrundlag
- Selskabsretlige forhold
- Udvalgte poster i regnskab og balance
- Vurdering af selskabets drift f.eks.:
 - - omsætningsstruktur

- - omkostningsstruktur
- - enkeltprodukters DB
- Gennemgang af selskabets budgetprocedurer
- Gennemgang af selskabets skatteforhold
- Kommentarer til retssager mv.

Revisor virker således i meget høj grad som rådgiver for de små og mellemstore virksomheder. Revisor er normalt meget opmærksom på dette forhold og sikrer og pointerer overfor ledelsen, at revisor er rådgiver og ikke den der kan eller må træffe beslutninger. I øvrigt har revisor en kontrolpligt i henhold til aktieselskabslovens § 85 og anpartsselskabslovens § 21.

4.5 Bestyrelsen og advokaten

Samarbejdet med selskabets advokat sker typisk fra sag til sag, i modsætning til samarbejdet med selskabets revisor, der både lovgivningsmæssigt og rent faktisk ofte er tilknyttet selve ledelsen og dermed også bestyrelsen.

I tilfælde hvor advokaten er en del af bestyrelsen er samarbejdet selvsagt langt tættere end normalt. Det ses oftere og oftere, at en bestyrelse etablerer et nogenlunde fast samarbejde med selskabets advokat, f.eks. til gennemgang af ny lovgivning, til vurdering af kontraktsforhold og selskabsretlige forhold m.v.

4.6 Bestyrelsen og medarbejderne

Bestyrelsesarbejdet omfatter normalt ikke udøvelse af direkte arbejdsledende funktioner herunder ansættelse eller afskedigelse af medarbejdere, idet disse typisk vil være del af ”de daglige ledelsesopgaver”, som jf. arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion er henlagt til direktionen.

Bestyrelsesopgaverne omkring personale og medarbejdere omfatter fastlæggelse af politikker, forretningsgange og principper for personalepolitik og personaleledelse, mv. samt føre tilsyn med at direktionen, udfører disse i overensstemmelse med bestyrelsens anvisninger.

Bestyrelsen er imidlertid i virksomheder, hvor der er medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, pålagt informationspligt om selskabets forhold over for medarbejderne.

4.6.1 Bestyrelsens informationspligt

Når der er medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i bestyrelsen har denne pligt til at skabe gode og effektivt virkende informationskanaler til selskabets medarbejdere, så disse orienteres om selskabets forhold. Jf. bekendtgørelse om medarbejders valg af bestyrelsesrepræsentanter, se kapitel 9, "Litteraturliste og lovgivning". Bestemmelsen er medtaget i bekendtgørelsen for at afbøde den tavshedspligt, som også de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er pålagt.

Det skal understreges, at det er bestyrelsen i forening, der står for informationspligten og ikke de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, medmindre bestyrelsen bestemmer dette.

Det er således bestyrelsen i forening, som træffer bestemmelse om, hvilke informationskanaler, der efter selskabets forhold og orienteringens natur er de mest hensigtsmæssige.

Der er ikke krav om tilsvarende informationspligt i virksomheder, som ikke har medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, men det kan være en god idé også i disse virksomheder, at orientere medarbejderne om bestyrelsens arbejde, beslutninger samt væsentlige forhold vedr. virksomheden, idet rygtedannelse og uro hermed kan undgås.

4.7 Bestyrelsen og omverdenen

Bestyrelsen tegner sammen med direktionen virksomheden over for omverdenen, som fra mange sider stiller krav om information: Kunder, leverandører, offentlige myndigheder, bankforbindelser m.fl. Alle stiller krav om information fra virksomheden.

Det er således vigtigt, at bestyrelsen sikrer, at virksomheden har en informationspolitik og en adfærd, som skaber tillid og troværdighed for virksomheden i de nære omgivelser og hos virksomhedens samarbejdspartner. Et godt image skaber nye kunder, hjælper med at tiltrække gode medarbejdere og kan være med til, at sikre den tillid og forståelse, som kan være nødvendig i krisetider.